



9^e Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat et de l'Innovation

ENTREPRENEURIAT RESPONSABLE : PRATIQUES ET ENJEUX THEORIQUES

Nantes, France, 20-22 mai 2015

**La pertinence de la théorie des conventions pour comprendre la
coordination des PME en situation d'ancrage territorial.**

François Bousquet

Chercheur à l'IRGO - Université de Bordeaux - 35, Avenue Abadie, 33075 Bordeaux Cedex

Thierry Verstraete

Professeur - Université de Bordeaux - 35, Avenue Abadie, 33075 Bordeaux Cedex

Valérie Barbat

Professeure – Kedge Business School - 680 Crs de la Libération - 33405 Talence

Résumé

L'ancrage territorial est un enjeu social, économique et politique pour les territoires. Il est également une question récente en entrepreneuriat.

La littérature aborde l'ancrage sous deux angles différents : il est un processus de création de ressources stratégiques pour les uns ; le résultat d'une politique RSE pour les autres. Ces approches ne sont pas antagonistes mais réclament un cadre théorique commun pour être fédérées. Nous montrons que la théorie des conventions est pertinente pour aborder la question des coordinations en situation d'ancrage. Nous le montrons d'un point de vue théorique dans un premier temps, puis au travers d'une étude empirique.

D'un point de vue conventionnaliste, la situation de l'entreprise ancrée peut être abordée comme la rencontre de deux conventions d'effort. D'une part, une convention d'effort qui est celle du business model de l'entreprise et qui montre comment l'entreprise fédère des parties prenantes, apporteurs de ressources, autour d'un projet d'affaires. D'autre part, une convention d'effort qui est celle de l'ancrage et qui montre comment des actions collectives, productrices de ressources nouvelles, sont engagées au niveau territorial. Cette approche théorique propose un cadre explicatif à l'émergence d'une action collective, à la réduction de l'incertitude entre

partenaires et à l'inscription des coordinations dans un temps long ; trois aspects caractéristiques des coordinations en situation d'ancrage.

Sur le plan empirique, nous avons conduit cinq études de cas d'entreprises ancrées, issues de secteurs et de territoires variés. Nous nous attachons à mettre en évidence les énoncés conventionnels sur lesquels les décisions de ces entreprises s'appuient. Les analyses confirment le caractère opératoire du cadre théorique proposé.

Nous formulons des recommandations opérationnelles en direction des acteurs en charge de la gouvernance territoriale.

En France, entre 2009 et 2011, 4% des entreprises de moins de 50 salariés ont délocalisé une partie de leurs activités¹. Ce nomadisme constitue une problématique sociale, économique et politique. Il est un des éléments ayant incité les économistes et les politiques à reconsidérer l'échelle de l'action économique. La redécouverte des régions a ouvert à la fois des pistes de réflexion pour créer, maintenir ou relocaliser des emplois mais aussi pour interroger le sens à donner à des actions collaboratives locales.

L'ancrage territorial (AT) s'inscrit dans cette perspective. Nous désignons sous cette expression des collaborations entre organisations (entreprises, laboratoires, institutions diverses) qui créent des ressources² nouvelles à l'échelle d'un territoire³ (Zimmermann, 1998). Cet AT témoigne d'interrelations particulières entre une entreprise et ses parties prenantes locales. Une entreprise insérée dans un cluster, participe à la création d'une ressource collective (développement de compétences au sein d'un bassin d'emploi, réputation d'un territoire, création d'opportunités d'affaires, etc.). Dans le même temps, elle se coordonne de façon durable avec des parties prenantes locales.

Les travaux conduits sur l'AT ont adopté deux directions sensiblement distinctes. Une première direction, empruntée en Economie (Zimmerman, 1998, 2005) mais aussi en Sciences de Gestion (Saives et al., 2011 ; Le Gall et al., 2013) montre en quoi l'AT est une solution stratégique de création et mobilisation de ressources spécifiques, peu ou pas transférables. Une deuxième direction est empruntée par les chercheurs s'interrogeant sur les questions de responsabilité

¹ Insee Première, n°1451, juin 2013

² Nous désignons sous le terme de ressources « *Toute entité susceptible de fournir un flux de services, à partir d'un support (interne ou externe) aux pôles d'activité de l'entreprise* ». Marchesnay (2002, p.53), s'appuyant sur les apports de Penrose.

³ Nous adoptons une définition du territoire conforme à celle retenue par le groupe Dynamique de Proximité. Nous considérons le territoire du point de vue des acteurs. A la suite de Gilly et Torre (2000, p.26), il est « *le résultat d'une démarche analytique et non (...) une hypothèse de départ* ».

sociétale des entreprises (RSE). Ces derniers montrent en quoi l'AT est une dimension essentielle d'une politique RSE (Berger-Douce, 2006 ; Dupuis, 2008 ; Zaoual, 2007).

Ces deux orientations sont fortement complémentaires. La première insiste sur le rôle stratégique de l'ancrage territorial. La seconde porte son attention sur le sens de l'action entrepreneuriale, ses répercussions sur l'environnement local et, par là même, interroge la responsabilité de l'entrepreneur vis-à-vis du territoire.

La compréhension de l'AT nécessite une mise au clair de la façon dont s'opèrent les coordinations entre acteurs, que ces acteurs soient des parties prenantes naturelles de l'entreprise ou des acteurs du territoire, des organisations ou des individus. Pour être saisi dans son unité, le concept d'AT doit également disposer d'un cadre théorique fédérateur, permettant de considérer simultanément les deux dimensions abordées dans la littérature : d'une part, les conditions de création et de mobilisation des ressources ; d'autre part, les relations aux parties prenantes et la responsabilité de l'entrepreneur. Une approche par les ressources ne suffit pas à fournir un cadre théorique satisfaisant pour comprendre la nature et la signification qui doit être accordée aux liens instaurés entre parties prenantes. A l'inverse, une approche par la théorie des parties prenantes, dominante dans les travaux en RSE, ne permet pas de comprendre comment des ressources sont collectivement constituées et individuellement mobilisées. La prise en compte de la signification de la valeur créée et de la responsabilité de l'entrepreneur vis-à-vis des parties prenantes ne suffit pas à expliquer comment l'AT crée de la valeur pour l'entreprise.

Nous constatons ce manque d'un cadre théorique fédérateur. Nous cherchons, dans notre travail, à proposer un cadre théorique pertinent pour aborder, en Sciences de Gestion, la question des coordinations en situation d'AT. Nous proposons un recours à la théorie des conventions.

Dans un premier temps, nous effectuons un retour sur la littérature concernant l'AT et sur la théorie des conventions. Nous montrons en quoi il est pertinent de considérer l'AT comme le passage d'une convention de qualification à une convention d'effort. Nous proposons un schéma théorique montrant que la création de ressources, leur mobilisation et la construction de liens entre parties prenantes peuvent-être analysées au travers de la confrontation de deux conventions d'effort : celle constituée par le business model (BM) de l'entreprise, d'une part, et celle constituée par l'AT d'autre part.

Dans un second temps, nous présentons cinq études de cas conduites auprès de PME ancrées, intervenant sur des secteurs distincts et nous montrons l'apport du schéma théorique proposé pour comprendre ces différentes situations d'AT. Au-delà du contenu théorique de notre propos, nous formulons des recommandations applicables à la gouvernance des territoires cherchant à ancrer leurs PME.

1. L'élaboration d'un cadre théorique de la coordination dans l'ancrage territorial

1.1 Les différentes acceptions de l'ancrage territorial

La première direction empruntée par les travaux sur l'AT porte son attention sur la mobilisation de ressources spécifiques. Ces ressources sont acquises grâce à une socialisation particulière de l'entreprise au sein de son territoire (Bertrand, 1996). La coordination s'opère hors marché, en s'appuyant sur un lien de confiance étroit entre partenaires locaux, sur une longue histoire commune, sur des échanges en face-à-face, ... Zimmermann (2005), souligne le rôle de la constitution des ressources spécifiques et évoque une « *rencontre productive* »⁴ entre une entreprise et un territoire. « *Ce qui peut fonder l'AT de la firme, c'est-à-dire une communauté de destin d'une firme avec un territoire, c'est l'idée d'une construction commune, l'idée d'un apprentissage collectif fondé sur la coproduction de ressources.* » (Zimmermann, 2005, p.22). Cette approche, en Sciences Economiques est conforme à celle de Mérenne-Schoumaker (2002, pp.35-37) en Géographie : « *L'AT d'une activité (...) est le résultat d'un processus d'apprentissage collectif et d'accumulation en termes de compétences et de ressources fondé sur des coopérations, des complémentarités et des spécialisations à la fois à l'interne et à l'externe de la firme, c'est-à-dire au niveau du territoire* ». En Sciences de Gestion, Méchin (2001) définit l'AT comme un lien de dépendance entre un territoire et une entreprise. Ce lien, analysé par la théorie des ressources et compétences, est marqué par l'utilisation de ressources spécifiques. La non-substituabilité de ces dernières donne la mesure de l'irréversibilité de l'AT. Cette approche est également conforme en Sciences de Gestion à celles de May (2008), Fourcade et *al.* (2010), Saives et *al.* (2011), Le Gall et *al.* (2013).

La seconde direction suivie par d'autres travaux intègre l'AT comme constitutif d'une politique RSE. La norme Iso 26000, de 2010, relative à la responsabilité sociétale des organisations, précise que « *l'AT est le travail de proximité proactif d'une organisation vis-à-vis de la communauté. Il vise à prévenir et à résoudre les problèmes, à favoriser les partenariats avec des organisations et des parties prenantes locales et à avoir un comportement citoyen vis-à-vis de la communauté* ». La référence à un AT comme expression de pratiques RSE est également fréquente sous la plume de nombreux chercheurs (Berger-Douce, 2006 ; Zaoual, 2007 ; Dupuis, 2008).

⁴ L'expression de « *rencontre productive* », utilisée par Zimmermann, est reprise de Colletis et Pecqueur dans un article de la Revue d'Economie Régionale et Urbaine de 1993.

Sans être incompatibles, ces deux approches portent leur attention sur deux objets distincts : les conditions de création et de mobilisation des ressources dans le premier cas, les répercussions de l'action managériale sur la collectivité dans le second. Il semble conforme à l'ensemble des ces travaux de définir l'AT comme le processus et le résultat d'interactions entre une entreprise et son territoire, fondés sur la création collective de ressources communes, spécifiques et localisées, permettant une longue période de sédentarité d'une entreprise.

Éléments de la définition proposée de l'AT	Justification	Auteurs
<i>... processus et résultat d'interactions ...</i>	L'AT est un lien activé. Il produit des ressources pour l'entreprise et produit le territoire. Ce lien évolue.	Zimmermann, 1998, 2005; Colletis et Rychen, 2004 ; Saives et al., 2011 Le Gall et al. 2013 ; ISO 26000
<i>... entre entreprise ...</i>	Nous incluons la figure de l'entrepreneur. Nous comprenons l'entreprise comme tripartite (organisation + entrepreneur + relation symbiotique entrepreneur/organisation)	Bertrand, 1999 ; Méchin, 2001 ; Verstraete 2001 ; Vignal, 2003 ; Reix, 2008
<i>... et territoire ...</i>	Il existe un consensus sur le lien au territoire mais une divergence sur la définition du territoire. Nous retenons le territoire tel que défini du point de vue des acteurs.	Gilly et Torre, 2000 ; Groupe Dynamique de proximité
<i>... création collective...</i>	L'AT n'est ni une captation de ressources, ni une action individuelle.	Mérenne-Schoumaker, 2002 ; Zimmermann, 2005 ; May, 2008
<i>... ressources communes...</i>	La difficulté de s'entendre sur le partage est parfois abordée. Il n'y a pas de droits de propriété exclusifs sur la ressource créée.	Mendez et Bardet, 2009; Gomez, 2009
<i>... spécifiques et localisées...</i>	Les ressources sont spécifiques, non transférables et hors marché.	Barney, 1995 ; Méchin,2001 ; Zimmermann, 2005
<i>... longue période de sédentarité...</i>	L'AT est une période dans la vie d'une entreprise. Il peut évoluer de la même façon que les territoires à fort AT peuvent muer.	Autretsch et Feldman, 1996; Courlet, 2000; Zimmermann, 2005; Courault, 2005; DATAR

La compréhension de la coordination dans l'AT repose sur trois grandes interrogations. Premièrement, l'entreprise ne dispose pas nécessairement de droit de propriété sur les ressources qu'elle crée par ses investissements (Gomez, 2009). On peut donc s'interroger sur sa motivation à conduire un effort au bénéfice d'une collectivité. Deuxièmement, il suffit qu'une entreprise s'insère dans le jeu local pour bénéficier de ces ressources collectives issues de l'AT. On peut donc aussi s'interroger sur la façon dont la collectivité se prémunit contre l'incertitude liée à un aléa moral ou une possible sélection adverse du nouvel entrant. Enfin, l'ancrage se caractérise par un temps long de sédentarité (Zimmermann, 2005 ; Courault, 2005) tout en demeurant réversible. La compréhension de la coordination nécessite de comprendre la dynamique spécifique de l'AT.

1.2 La théorie des conventions pour aborder l'ancrage territorial

La pertinence de la théorie des conventions en Sciences de Gestion a été largement montrée (Husser, 2009). Elle a été soulignée pour aborder la responsabilité sociétale des entreprises (Persais, 2007). Elle a également été retenue par certains chercheurs en ce qui concerne l'approche de l'AT (Bertrand, 1999 ; Bousquet, 2004). Storper (1995) se réfère à une « *géographie des conventions* » pour expliquer les interdépendances non négociées de l'entreprise sur son territoire. Colletis et Rychen (2004) parlent d'une « *convention territoriale* » résultant des différents niveaux d'encastrement de l'entreprise, notamment dans le territoire.

La théorie des conventions offre un cadre de réflexion pertinent pour aborder les trois grandes interrogations inhérentes à la coordination en situation d'AT.

Premièrement, la théorie des conventions propose un cadre d'explication à l'action collective. Attia et Rizoulières (2001) soulignent que dans une dynamique commune, c'est-à-dire lors de la participation volontaire à un projet commun, le problème à régler est celui du point focal. Les conventions fournissent ces règles grâce auxquelles les acteurs se coordonnent lors d'un AT. La décision est individuelle mais repose sur des valeurs partagées. La conformité à la règle, donne du sens à la décision et l'inscrit dans une action collective. Elle indique la grandeur des êtres et des choses impliqués par cette décision (Boltanski et Thévenot, 1991), fournit un modèle d'évaluation (Eymard-Duvernay, 1989, 2006), un contexte commun d'interprétation (Salais, 1998). A la décision adoptée, une valeur peut être associée. Par exemple, elle pourra montrer que l'entrepreneur soucieux de respecter l'intérêt de certaines parties prenantes aura une valeur supérieure à celui qui ne le fera pas, et ceci indépendamment du fait qu'il satisfait ou non sa fonction d'utilité personnelle.

Deuxièmement, la théorie des conventions permet de comprendre comment l'AT est un traitement de l'incertitude. Dans le monde interpersonnel (Salais et Storper, 1993), c'est-à-dire dans un monde de production où l'entreprise vend des produits spécifiques à une clientèle individualisée, une incertitude radicale existe sur la qualité des produits. Cette incertitude découle essentiellement de l'incertitude portant sur le partenaire, sur la possibilité d'une sélection adverse ou d'un aléa moral. Le traitement de cette incertitude passe par l'intégration de ce partenaire au sein d'une communauté disposant de conventions propres ; une convention territoriale par exemple. La réputation peut alors constituer une information nouvelle, conventionnellement reconnue comme devant être préservée, et venant réduire l'incertitude. Dans le monde immatériel, les produits sont spécialisés pour un type de clientèle donnée mais les clients ne sont pas traités de façon personnalisée. Il s'agit d'un monde d'innovation dont la dynamique s'appuie sur des processus d'apprentissage. L'incertitude tient à ce que l'on ignore au début de l'action si le nouveau produit envisagé sera adapté à sa cible ou non. Il y a une phase

de développement (recherche scientifique, mise au point) dans laquelle l'apprentissage nécessite que le partenaire « joue le jeu » et fasse confiance, sans avoir de garantie sur le succès du processus d'innovation engagé. La confiance partenariale est la seule façon de réduire l'incertitude portant sur ce futur. Dans une situation d'AT, les partenariats entre agents ayant des compétences complémentaires fournissent, de façon anticipée, des solutions à des problèmes d'innovation à venir (Zimmermann, 2008).

Troisièmement, la théorie des conventions fournit un cadre théorique à la dynamique de l'AT. L'AT est défini dans un temps long (Zimmermann, 2005 ; Fourcade *et al.*, 2010). L'accès aux ressources n'est pas une simple affaire de captation mais de coopération. Le mode de coordination n'est pas celui du marché, c'est-à-dire celui d'une relation instantanée ; il est celui d'une socialisation progressive des échanges marquée par des rapports de confiance, des aménités, l'instauration d'usages. Le temps n'est plus seulement le temps de l'entreprise, il est aussi celui du territoire, de son façonnage progressif par le jeu des acteurs. Mais le fait que l'AT soit installé dans un temps long ne préjuge pas de son irréversibilité. Des mutations demeurent possibles, qui peuvent s'expliquer par les transformations de la convention. Ces transformations peuvent être consensuelles : changement d'une règle indapagée sous l'effet d'un apprentissage collectif (Amblard, 2003 ; Midler, 2004), par la constitution de modèles comportementaux à imiter (Gomez et Jones, 2000), par « l'accord » portant sur un meilleur équilibre entre les intérêts individuels ou une « traduction » conciliant différentes conventions (Boyer et Orléan, 2004). Elles peuvent aussi être conflictuelles, soit que l'on assiste à un « effondrement » de la convention, soit qu'il s'agisse d'une situation d'invasion : la rivalité entre deux conventions entraînant la disparition de l'une d'elles (Boyer et Orléan, 2004). Cette disparition peut aussi être le résultat de mesures institutionnelles (Young, 1996 ; Amblard, 2003).

1.3 Une schématisation du rôle des conventions dans l'ancrage territorial

Nous abordons la question de la coordination des PME en distinguant deux types de ressources impliquées dans une situation d'AT.

Nous distinguons d'une part les ressources exploitées par l'entreprise. La littérature en entrepreneuriat explique comment, par son business model (BM), l'entreprise identifie ses ressources, les mobilise et crée de la valeur (Verstraete et Jouison-Laffitte, 2011). Les phases de génération, de rémunération et de partage de cette valeur montrent comment l'entrepreneur parvient à se coordonner avec ses parties prenantes. Le concept de BM est également sollicité dans le cadre de l'ancrage territorial (Saives *et al.*, 2011 ; Le Gall *et al.* 2013). Dans une approche conventionnaliste, ce BM est perçu comme une convention d'effort, c'est-à-dire « une structure

de coordination des comportements des agents travaillant dans une organisation. Elle établit le niveau d'efforts communément admis comme normal. Elle offre une procédure de résolution récurrente des problèmes de détermination de la qualité du travail, en émettant une information sur les règles établissant l'implication de l'agent dans le groupe. » Gomez (1994, p.145). Cette convention d'effort, mobilise des parties prenantes originaires de territoires divers. Elle permet une captation de ressources existantes en établissant des règles de coordination.

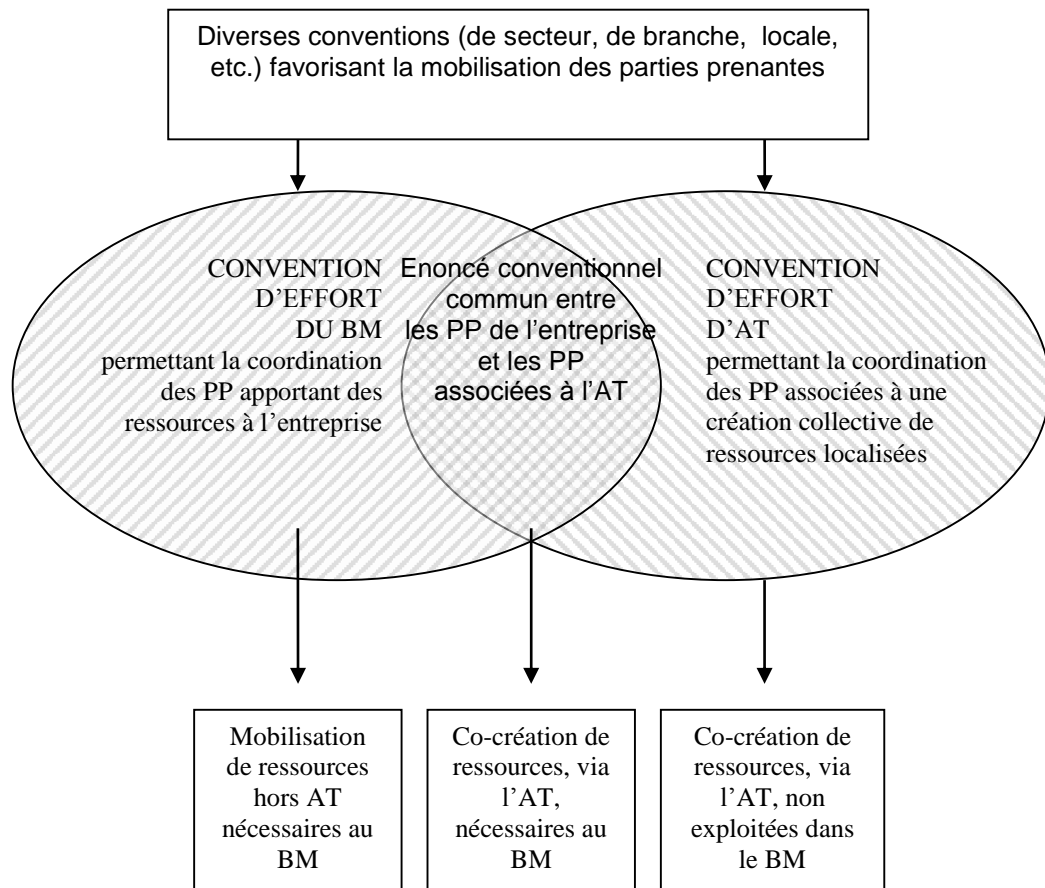
D'autre part, nous pouvons considérer les ressources créées par l'action de l'AT de l'entreprise et sa coordination avec d'autres acteurs locaux. Sur le marché, l'évaluation que les acteurs se font de la qualité de leurs partenaires et de la qualité des produits échangés, peut-être abordée comme le recours à une convention de qualification (Gomez, 1994). Grâce à cette convention, l'entreprise et son client se coordonnent. L'effort consenti pour atteindre un objectif commun n'est pas pris en compte par cette convention : c'est la seule conformité à une qualité qui dit si la convention est respectée et qui distingue la qualité des partenaires commerciaux. Or, dans une situation d'AT, c'est la question de l'implication des partenaires dans l'accomplissement d'une œuvre commune qui est au cœur de la coordination. Il ne s'agit pas simplement de poser les principes communs auquel l'objet échangé devra se conformer mais d'évaluer l'intention des acteurs à s'engager dans une démarche coopérative. D'un point de vue conventionnaliste, l'AT apparaît comme le glissement d'une convention de qualification vers une convention d'effort.

L'entreprise ancrée fait donc reposer ses coordinations sur deux conventions d'effort : une convention d'affaires qui lui permet de se coordonner aux parties prenantes qui lui apportent les ressources nécessaires à la création de valeur ; une convention d'AT qui lui permet de se coordonner aux parties prenantes locales avec lesquelles elle peut produire collectivement des ressources nouvelles. Il est à souligner que si l'AT suppose que les ressources sont communes et collectivement créées, il n'implique pas que ces ressources soient nécessairement mobilisées dans le BM de l'entreprise ancrée. Les deux conventions d'effort peuvent être dissociées. Elles peuvent également se superposer en partie. Cette superposition des conventions signifie que certaines règles peuvent être identiques pour trancher des problèmes qui concernent soit le fonctionnement de l'entreprise, soit les rapports que l'entreprise entretient avec le territoire.

Dans un contexte d'AT, la compréhension de la coordination grâce à laquelle sont captées (donc intégrées au BM) des ressources territoriales spécifiques (donc issues de l'AT), passe donc par la compréhension de l'énoncé conventionnel commun à l'ensemble des parties prenantes (PP dans a figure 1). L'énoncé est le contenu de la convention. Il est défini par un principe commun (les critères et leur valeur, affirmés par la convention), une distinction (différenciant les participants à la convention et précisant, par exemple, la qualité des professionnels reconnus par

la convention), et une sanction (établissant qui pourra adhérer à la convention et qui en sera exclu) (Gomez, 1994).

Figure 1 : Schématisation du rôle des conventions dans l’ancrage territorial



Nous voulons mettre à l’épreuve cette schématisation afin d’évaluer son caractère opérationnel. Nous nous intéressons à l’énoncé commun des deux conventions d’effort (zone de superposition). Nous cherchons à savoir si cet énoncé permet de comprendre la façon dont les coordinations sont organisées. C’est l’objectif de notre travail empirique.

2. Phase empirique et résultats

2.1 Méthodologie

Nous avons conduit une étude qualitative, incluant cinq études de cas, auprès d’entreprises ancrées. Le tableau 1 en présente le cadre opératoire.

Tableau 1 : Le cadre opératoire de l’étude empirique

Démarche empirique retenue	
Objectif de la démarche	Nous avons élaboré une représentation théorique d'un phénomène. Nous cherchons à vérifier le caractère opérationnel de cette représentation pour comprendre des situations concrètes.
Posture épistémologique	Constructiviste (construire une représentation cohérente d'un phénomène complexe).
Qualitative	Besoin de comprendre un phénomène complexe dont les causalités sont mal délimitées.
Etude de cas	Nécessité de prendre en compte à la fois la signification accordée aux faits par l'entrepreneur, par les parties prenantes et des faits objectifs extérieurs.
Scientificité de la démarche	
Fidélité	Utilisation d'un outil éprouvé pour collecter des données sur le BM de l'entreprise dans une approche conventionnaliste. Explicitation écrite de la démarche. Validation des interprétations effectuées par le troisième co-auteur.
Validité du construit	Triangulation : données écrites internes, entretiens courts avec des parties prenantes, réunions locales, presse professionnelle, blogs et sites internet, ...
Validité interne	Restitution des informations collectées aux personnes interrogées pour avis sur leur validité.
Validité externe	Description précise des contextes afin de définir les conditions dans lesquelles les analyses effectuées pourraient éventuellement être généralisées.
Design de la recherche	
Identification des cas	Des PME, ayant une activité de production et ayant développé un AT à la suite d'un processus entrepreneurial.
Critères de représentativité analytique	Éléments de variété souhaités : secteur traditionnel et secteur de nouvelles technologies, implantation au sein d'un espace aménagé et implantation isolée, dirigeant allogène et dirigeant autochtone, innovation forte et innovation faible, absence et présence d'interrelations socialisées fortes hors territoire.
Saturation théorique	Nous avons mesuré le nombre décroissant d'informations nouvelles à chaque cas et estimé que les 5 cas étudiés ont fourni plus de 90% des informations pouvant être espérées.
Modalités de réalisation du terrain	
Période	Janvier à septembre 2013
Nature des entretiens	Entretiens semi-directifs d'1h30 en moyenne. La grille d'une modélisation particulière du BM a servi de grille d'entretien. Interlocuteurs : l'entrepreneur-dirigeant, proches collaborateurs.
Nombre d'entretiens	5 cas de PME étudiés au cours de 20 entretiens approfondis (hors entretiens de triangulation).
Modalités d'analyse	Retranscription exhaustive. Codification manuelle. Analyse intra et inter-cas.

Ces entreprises ont en commun d'être des PME, de s'être ancrées grâce à des actions de type entrepreneurial conduites par les dirigeants actuels, de regrouper leurs services généraux et une activité de production sur un même territoire. Nous avons procédé aux entretiens approfondis en face-à-face avec les entrepreneurs et certains de leurs collaborateurs. Ces entretiens ont mis à jour des conventions auxquelles l'entreprise adhère. Par la phase de triangulation nous avons validé la formulation des énoncés conventionnels identifiés. Les cas sont présentés dans le tableau 2.

Tableau 2 : Présentation des cas

Cas (anonymisés)	Métier	Secteur d'implantation	Origine du dirigeant	Importance des innovations	Coordinations socialisées hors territoire	Marché	Effectif
Ecrin	2° transformation du bois	Diffus	Allogène	Faible	Faibles	National	45
Actions d'ancrage : aide à l'amont de la filière (1 ^{ère} transformation), développement des compétences locales, actions RSE							

SudNégoce	Production et négoce agroalimentaires	Diffus	Autochtone	Faible	Faibles	National	27
Actions d'ancrage : apprentissage collectif de collaborations, développement de la qualité (typicité) des produits locaux, accroissement de la visibilité de la qualité							

Microspecta	Conception & fabrication de microscopes pour la recherche	Aménagé	Autochtone	Forte	Fortes	Mondial	8
Actions d'ancrage : coproduction de connaissances localisées en haute technologie, création d'opportunités d'affaires							
LaserSystème	Conception & fabrication de lasers pour l'industrie	Aménagé Pôle de compétitivité	Allogène	Forte	Fortes	Mondial	85
Actions d'ancrage : coproduction de connaissances localisées en haute technologie, synergies industrielles							
Equi	Fabrication de matériel de sport	Diffus - Pôle d'excellence rurale	Allogène	Moyenne	Fortes	Mondial	217
Actions d'ancrage : coproduction de sellerie, élargissement du bassin d'emploi, développement des compétences locales en sellerie et réduction du tannage au chrome							

Nous nous intéressons, d'une part, aux coordinations qui sont engagées pour produire des ressources par actions coopératives et, d'autre part, aux coordinations engagées pour mobiliser ces ressources dans le BM de l'entreprise. Dans les situations d'AT, cette coordination présente un certain nombre de points communs décrits dans la littérature. Elle rend possible une action collective autour d'un projet commun, en absence de contrôle hiérarchique et de droit de propriété sur les ressources créées. Elle se caractérise par une réduction de l'incertitude liée aux partenaires locaux. Enfin, elle s'inscrit dans un temps long ; les acteurs optent collectivement pour des actions à long terme là où le marché favoriserait des décisions à court terme. Nous observons, dans chaque cas, comment les conventions d'effort identifiées permettent d'éclairer chacun de ces trois points, caractéristiques de la coordination en situation d'AT.

Dans un premier temps, nous décrivons les principes communs des énoncés des deux conventions d'effort auxquelles l'entreprise souscrit et nous mettons en évidence certaines décisions prises en s'appuyant sur ces principes. Dans un second temps, nous montrons comment ces conventions favorisent les différents aspects caractéristiques de la coordination en situation d'AT.

2.2 Les énoncés communs à la convention d'affaires et à la convention d'ancrage de chaque entreprise

Pour chacun des cas étudiés, nous présentons les principes de l'énoncé conventionnel qui sont communs à la convention d'affaires de l'entreprise (c'est-à-dire la convention d'effort qui constitue son BM) et à la convention d'ancrage (c'est-à-dire la convention d'effort qui sous-tend l'AT de l'entreprise). Nous illustrons ces principes en nous référant à certaines actions décidées en accord avec eux.

L'entreprise **Ecrin** fabrique des boîtes et coffrets en bois pour le secteur du vin.

L'énoncé conventionnel établit plusieurs principes communs :

→ *L'enracinement dans l'histoire accroît la qualité des êtres et des choses.* L'entreprise a repris son nom historique du 19^e siècle.

→ *Ce qui est interne au territoire a une qualité supérieure à ce qui est externe.* L'entreprise a collaboré avec des fournisseurs locaux afin de leur apporter des moyens techniques et humains pour proposer des produits de première transformation adaptés au secteur vini-caissier local et ainsi réduire les importations. Elle défend auprès de ses salariés l'idée d'un savoir-faire local supérieur.

→ *Le partage de la valeur doit être reconnu comme légitime par l'ensemble des parties prenantes.* Ecrin conduit de multiples actions pour que le partage de la valeur qu'elle crée bénéficie davantage aux entreprises et habitants du territoire. « *Quelque part mon rêve il est que à la fin de mon mandat on aura développé l'action des salariés, ils prendront peut-être la tête [de l'entreprise], mais j'éviterai de la remettre sur le marché.* »

Nous notons que les principes communs de cet énoncé répondent aux conditions de Lewis⁵(même si la condition de Common Knowledge doit être prise dans une acception assouplie) et contribuent à définir une convention. Il en va de même des principes évoqués dans les autres cas. Nous relevons également que les deux premiers principes distinguent et favorisent le local par rapport au hors territoire. L'entreprise n'a que peu de coordinations hors marché en dehors du territoire. Enfin, certaines ressources, issues de l'AT de l'entreprise, ne sont pas mentionnées ici (par exemple un travail de labellisation des bois locaux). En effet, ces ressources découlent de la convention d'AT mais pas de la convention d'affaires. Les ressources sont collectivement créées sans que leur mobilisation n'apparaisse comme très importante dans le BM de l'entreprise.

⁵ Nous reprenons la synthèse des conditions de Lewis (1969), amendées dans un article de 1983 et reformulées par Dupuy (1989, p.369) :

« 1. Chacun se conforme à une régularité R

2. Chacun croie que les autres se conforment à R

3. Cette croyance que les autres se conforment à R donne à chacun une bonne et décisive raison de se conformer lui-même à R.

4. Tous préfèrent une conformité générale à R plutôt qu'une conformité moindre que générale (...)

5. R n'est pas la seule régularité possible (...)

6. Les états de fait qui apparaissent dans les conditions (1) à (5) sont Common Knowledge ».

SudNégoce est une entreprise qui produit du vin en AOC, une gamme de produits carnés transformés et effectue du négoce de produits régionaux. Deux principes sont identiques à ceux retenus dans les conventions d'effort auxquelles souscrit Ecrin :

→ *L'enracinement dans l'histoire accroît la qualité des êtres et des choses.*

→ *Ce qui est interne au territoire a une qualité supérieure à ce qui est externe.* De très nombreuses actions conduites par le dirigeant s'appuient sur ce principe. Elles concernent par exemple la défense d'une AOC (dont l'entrepreneur a été le principal animateur en tant que président de l'interprofession), la création d'une IGP, mais aussi des actions visant à expliciter le sens que la convention donne aux êtres et aux choses : « *On a invité un professeur de la Sorbonne. Un philosophe... Et tous les vignerons ! On leur a parlé du Malbec, de ses origines, sous un angle philosophique. Des rapports avec la société... On a mis au jour les valeurs qui sont les leurs.* »

D'autres principes conventionnels sont également retenus :

→ *L'écosystème local repose sur des intérêts croisés et la mise en commun des risques.* S'appuyant sur cette règle, les parties prenantes favorisent les relations d'affaires lorsqu'elles se doublent de relations affectives. Pour que les salariés administratifs comprennent les problématiques de qualité, ils sont invités à rencontrer les producteurs : « *Les salariés, on les formate pour ça. Formater, c'est peut-être pas le mot à employer. Mais l'idée c'est quand même ça.* ». Pour que les producteurs soient imprégnés de l'enjeu commercial collectif, ils sont conviés à des rencontres avec les clients finaux de l'entreprise (notamment lors des foires et salons) : « *Ils viennent s'ils veulent. Mais il y en a de plus en plus qui veulent venir.* »

Enfin, l'adoption de deux autres principes offre aux parties prenantes une rétribution non financière de leurs efforts :

→ *La terre (celle de l'agriculteur) est porteuse de valeurs symbolique et affective.* La terre accompagne la transmission et relie les générations : « *Ce sont nos racines, mon fils est né dans cette propriété (...)* »

→ *La qualité d'un produit définit la grandeur de celui qui l'a produit.* Le producteur est aussi rémunéré par la constitution d'une réputation. Il est reconnu plus ou moins grand par les adhérents à la convention (distinction de l'énoncé).

Dans ce cas également, les deux premiers principes distinguent le territoire local du hors territoire. L'entreprise n'a que peu de coordinations hors marché en dehors du territoire.

Pour **MicroSpecta** et **LaserSystème**, l'énoncé conventionnel est le même. Les principes identifiés en sont les suivants :

→ *Le produit est au cœur de l'entreprise.* Ce principe conduit les entrepreneurs à adopter une orientation produit très forte et à considérer que c'est la recherche qui est à la base d'un développement d'une solution industrielle. Le terrain de collaboration est essentiellement situé dans ce domaine (multiples collaborations locales avec des laboratoires, d'autres membres du pôle de compétitivité, des universités, etc.)

→ *Les relations interpersonnelles ont souvent une valeur supérieure aux relations inter-organisationnelles.* C'est la réputation des individus et pas seulement celle des entreprises qui fait l'objet d'une distinction et éventuellement d'une sanction. « *Officiellement ce sont les institutions qui traitent ensemble ; l'institution LaserSysteme traite avec l'institution Université. Mais en fait c'est moi qui traite avec le professeur Untel* » (dirigeant de LaserSysteme).

→ *L'information doit être facilitée.* Ce principe est adopté par les parties prenantes du monde de la recherche, plus que par celles du monde de la production. : « *Vous prenez Google, vous prenez votre ordinateur, et tout de suite (...) vous savez comment ils s'appellent, leur CV, leurs domaines d'intérêt (...) vous pouvez même savoir avec quel matériel ils travaillent* » (dirigeant de MicroSpecta). Ce principe encourage les prises de contacts et les face-à-face pour transmettre une information tacite : « *Non codifiée, non codifiée ! C'est très important. C'est super important. C'est comme ça que ça marche* » (dirigeant de LaserSysteme).

Les deux premiers principes peuvent soutenir des coordinations à distance. Seul le dernier favorise les coordinations de proximité géographique. L'entreprise peut être située, c'est-à-dire en mesure de se coordonner à la fois localement et hors territoire.

Equi est une entreprise qui fabrique et commercialise en direct du matériel d'équitation haut de gamme dans le monde entier.

→ *Les situations de remise en question sont normales et souhaitables.* L'organigramme et la répartition du capital de l'entreprise ont changé de nombreuses fois depuis la création de l'entreprise. L'entreprise bouscule certaines pratiques du secteur : collaboration pour le développement du tannage végétal par exemple.

→ *La mesure de la performance donne une mesure de la grandeur des êtres et des choses.* La recherche de performance est perçue comme un principe davantage que comme une nécessité managériale. Les commerciaux sont recrutés dans le milieu de la compétition. L'entreprise rémunère mieux les ouvriers qui font l'effort d'accroître leur qualification.

→ *L'environnement doit être géré de façon durable.* Le choix de la filière de tannage végétal relève de la mise en accord avec ce principe.

Les deux premiers principes peuvent soutenir des coordinations à distance aussi bien que des coordinations ancrées. En revanche, le dernier principe, bien que n'opposant pas le territoire local et le hors territoire, favorise les coordinations de proximité géographique et la stabilité des coordinations. Il est à noter que certaines ressources coproduites dans le cadre de l'AT de l'entreprise ne sont pas mobilisées par l'entreprise (par exemple un important travail de réorganisation de la filière locale du cuir). La création de ces ressources découle de la convention d'effort de l'AT mais pas de la convention d'effort du BM.

2.3 Apport des conventions à la compréhension des principales caractéristiques des coordinations engagées

Nous analysons ici la capacité des énoncés de la convention à expliquer trois caractéristiques essentielles de la coordination en situation d'ancrage : la capacité à coordonner des actions collectives, la réduction de l'incertitude, la durabilité des coordinations.

Les conventions font émerger le point focal guidant l'action collective.

Dans le cas d'Ecrin, les projets défendus par l'entrepreneur, que cela soit au sein de l'entreprise ou sur le territoire, sont arbitrés grâce à la capacité interprétative que fournit la convention. D'une façon générale, il s'agit de valoriser ce qui est interne au territoire par rapport à ce qui est externe. Il est d'ailleurs intéressant de préciser ici que l'entrepreneur a rencontré en 2009, un très vif différend avec son associé historique. Ce différend portait sur le fait de considérer que les ressources venant du territoire avaient, ou pas, intrinsèquement plus de valeur que celles du hors territoire, ainsi que sur l'importance à accorder à l'histoire. Le désaccord portait sur les termes de la convention. Il s'est traduit par deux conceptions différentes du BM et deux visions opposées du rôle de l'AT. Le dirigeant actuel misait sur le renforcement de la convention d'effort et l'amélioration de la productivité ; l'ancien associé plaidait pour une externalisation de la fabrication. Le dirigeant actuel a pu imposer son BM et la productivité a crû de +20% entre 2010 et 2011. L'ancien associé a créé une autre structure assurant la conception de coffrets. La production est sous-traitée en Asie.

Dans le cas de SudNégoce, le projet fédérateur repose directement sur la reconnaissance de la valeur des êtres et des choses. Les principes communs de la convention sont actionnés pour établir que la valeur est issue du respect de la tradition, de la typicité du terroir (« *à propos des produits] Qu'ils soient bons ou mauvais, mais que ce soient des vins propres, qu'ils soient francs !* ») et que la terre est porteuse de valeur. Il est à noter que les actions engagées par

l'entrepreneur, et inspirées de la convention, sont très comparables au sein de l'entreprise (regroupement des fournisseurs dans une association de gestion de la qualité, sensibilisation du personnel administratif aux problématiques de production, ...) et au sein de l'interprofession qu'il a dirigé pendant 10 ans (procédure endogène d'évaluation du respect de la typicité des produits, sensibilisation des viticulteurs à la signification de la qualité de leur produit en les conviant à des conférences philosophiques, ...).

Dans le cas d'Equi, les projets qui fédèrent des actions collectives reposent sur plusieurs principes conventionnels identifiés. Ainsi l'acceptation des remises en question, la valorisation des performances et le souci de la durabilité du développement expliquent pourquoi l'entreprise collabore au niveau territorial sur une réorganisation de la filière en faveur du tannage végétal (en subissant des contraintes d'approvisionnement et des surcoûts) alors que les autres industriels du secteur du cuir privilégient le tannage au chrome. En interne la recherche de performance incite l'entreprise à être novatrice par exemple en engageant des recherches en biomécanique, en introduisant l'usage de matériaux composites, là où de nombreuses entreprises du secteur mettent en avant la tradition.

Dans le cas de MicroSpecta et LaserSystème, les croyances conventionnelles portent sur le fait qu'une entreprise repose avant tout sur sa capacité à élaborer des produits, sur le fait que les relations interpersonnelles prévalent et également sur la valorisation de la circulation de l'information. Ces croyances fondent le projet commun, celui du renforcement permanent des ressources liées à l'optique et aux neurosciences au niveau local. Les deux entreprises sont étroitement impliquées dans le développement d'institutions locales et de réseaux territorialisés. Il est toutefois intéressant de souligner que le dirigeant de MicroSpecta était longtemps réfractaire à ces croyances. Il considérait que le maintien d'une proximité organisationnelle sans proximité physique était suffisant. Ce n'est qu'après son implantation au sein d'un territoire bénéficiant de ressources territorialisées, qu'il a adhéré aux principes de la convention d'effort.

Une contribution à la réduction de l'incertitude liée au comportement des partenaires

Pour les entreprises Ecrin, SudNégoce et Equi, la réduction de l'incertitude dans la coordination passe essentiellement par la réduction du risque d'aléa moral. Dans le cas d'Equi, l'aléa porte sur l'implication des salariés. Une distinction est opérée par l'entreprise entre les ouvriers, pour lesquels l'aléa est maximal et les commerciaux pour lesquels il est réduit. Le personnel administratif présente une situation intermédiaire. Dans le cas d'Ecrin, l'aléa moral est de même nature. La productivité avait fortement chuté du fait d'un désinvestissement de la part du personnel et de consommations de matière première excessives, rendant l'entreprise déficitaire.

Il porte aussi sur la motivation des fournisseurs locaux (première transformation du bois) à proposer des réponses adaptées à la filière. Bien qu'implantés au cœur de la plus grande forêt de pin d'Europe, les industriels de la filière (deuxième transformation), doivent s'approvisionner en bois de pin essentiellement à l'étranger... Dans le cas de SudNégoce, le risque moral porte sur l'éventuel non respect de la typicité des produits. Un producteur peut réduire sa qualité sans en assumer individuellement les conséquences, celles-ci étant reportées sur l'ensemble des acteurs du terroir (par exemple : une détérioration de l'image de l'AOC).

Pour Equi, la convention valorise les comportements compétitifs et tous les commerciaux sont recrutés parmi d'anciens compétiteurs. Ceux-ci adhèrent aisément à la convention. En revanche les ouvriers, lors de leur recrutement, « *ont dans leur tête plus l'idée d'un emploi que d'un métier* ». Pour les faire adhérer aux principes de la convention (valorisation des remises en question, de la performance), l'entreprise affirme comme légitime qu'à travail identique, l'ouvrier le plus qualifié soit davantage rémunéré. Des outils de formation sont proposés. Dans les deux autres cas, les entreprises se sont efforcées de donner à plusieurs acteurs le pouvoir de distinguer et de sanctionner les autres adhérents de la convention selon leur degré de respect des principes communs. Chez Ecrin, le pouvoir de sanctionner est donné aux chefs d'équipes. Ceux-ci attribuent librement des primes aux ouvriers selon leur savoir-faire, leur implication, et selon ce que le groupe estime légitime comme partage de la rémunération. Les fournisseurs locaux sont distingués par les vinicaissiers lorsqu'ils jouent le jeu de la filière et adaptent leurs standards de découpe aux besoins locaux. SudNégoce, pour sa part, a créé une association qui regroupe l'ensemble de ses propres fournisseurs. Ceux-ci se livrent à une évaluation réciproque de la qualité de leurs produits, y compris lorsqu'il s'agit de producteurs concurrents. L'association favorise les liens amicaux et sert de dispositif matériel à la diffusion de l'énoncé de la convention. Le dirigeant a également mis en place une grande opération d'auto-évaluation par la profession de la typicité des vins de l'AOC. Les vins ne défendant pas l'image du terroir ont été sanctionnés (diffusion des évaluations réalisées auprès des négociants).

Pour les entreprises MicroSpecta et LaserSystème, l'incertitude est constituée par un fort risque de sélection adverse des partenaires associés à une recherche ou un développement produit. Il est souvent impossible de s'en protéger en établissant des contrats complets en amont d'un processus de recherche ou de développement.

Deux mécanismes principaux sont favorisés pour réduire le risque de sélection adverse : les effets de réputation et la réduction des asymétries d'information. La convention valorise les individus. Leur réputation n'est pas masquée par celle des organisations pour lesquelles ils travaillent; elle

donne la marque de leur grandeur individuelle. Un comportement adverse entrainerait leur sanction *intuitu personae* autant que celle de leur organisation. « *La plupart des acteurs, je les connais depuis le début de ma carrière. On ne va pas se faire des ... Si vous connaissez le monde de la grande distribution, c'est pas la même chose, cela n'a rien à voir* » (dirigeant de MicroSpecta). Par ailleurs, les asymétries informationnelles sont réduites par la valeur accordée à la circulation de l'information. Les adhérents de la convention ne peuvent se dissimuler face au pouvoir de *distinction* que fournit la convention. « *Vous allez tout savoir de tous les gens qui sont dans ce bâtiment. Dans l'industrie c'est le contraire. C'est fait exprès pour cloisonner, pour les protéger. C'est beaucoup plus difficile de rentrer dans le domaine industriel.* »

Les conventions définissent la valeur accordée à un temps long.

L'AT est une socialisation dans un espace donné et dans un temps long. Les principes des conventions identifiées disent tous quelque chose de ce temps.

Dans le cas de SudNégoce et Ecrin, le temps, en tant qu'ancienneté, est un élément d'interprétation de la valeur des êtres et des choses. C'est un temps associé à la tradition, au façonnage du territoire. L'AT est une recherche continue des racines des êtres et des choses. A l'inverse, dans le cas d'Equi, il y a un rejet très net de ce principe valorisant le temps passé. Ce qui est valorisé, c'est au contraire la capacité à agir dans un temps présent qui contraint à la remise en question. « *Les chefs d'entreprise (...) ils sont plutôt conservateurs, ils ont leurs petits trucs à ménager... Le changement, c'est un truc qui leur fait peur. Surtout à titre personnel. Ce sont plutôt des conservateurs. J'ai vraiment des difficultés avec ça* » (Le dirigeant d'Equi). Le rattachement au temps long de l'AT se fait donc selon une autre croyance : celle de la nécessité d'un développement durable.

Dans les cas de MicroSpecta et LaserSystème, le temps long est celui des rapports interindividuels. Les rapports entre scientifiques adhérant à cette convention s'inscrivent naturellement dans un temps long puisque même s'ils changent d'entreprise, les liens et phénomènes de réputation perdurent : « *La plupart des acteurs, je les connais depuis le début de ma carrière. Ils n'avaient pas forcément le même poste. Ils sont passés d'une entreprise à une autre, d'un fabricant chez un autre, mais il y a quand même un côté... Il y a pas mal de gentleman's agreement. On se connaît...* » (le dirigeant de LaserSystème). A l'inverse, dans d'autres secteurs professionnels, la même convention susciterait peut-être moins d'adhésion ; c'est en tous cas la conviction du dirigeant de MicroSpecta : « *Parce qu'un commercial (...), souvent, il est parti de la boîte avant que l'installation soit faite.* »

Conclusion

Ce travail prolonge les travaux sur l'AT en Sciences de Gestion, en particulier ceux de Saives et *al.* (2011) et Le Gall et *al.* (2013) qui abordent la question du lien entre AT et BM. La théorie des conventions constitue un cadre théorique pertinent pour aborder le concept d'AT, pour trois raisons principales.

En premier lieu, il permet de considérer l'AT dans les deux dimensions mises en avant par la littérature : d'une part, le résultat d'un processus de création de ressources spécifiques localisées, et, d'autre part, un ensemble d'actions et de bonnes pratiques conduites en direction d'une collectivité. Ces deux dimensions s'avèrent complémentaires et il nous semble utile de ne pas les dissocier. Par leur prise en compte simultanée, dans une approche entrepreneuriale, il est possible de saisir à la fois les actions de l'entrepreneur et les répercussions de ces actions sur l'environnement local. De ce point de vue, le recours à la théorie des conventions pour aborder l'AT a une vertu intégrative.

En deuxième lieu, l'analyse des cas étudiés a montré qu'il est possible de trouver, dans les principes communs d'une convention d'effort, les prémices de ce qui fait la spécificité des coordinations en situation d'AT, à savoir la constitution d'éléments fédérant l'action collective, une réduction de l'incertitude et la durabilité de la coordination. Dans chacun des cas étudiés, les actions concourant à ces différents aspects de la coordination sont de natures différentes, mais il est toujours possible de les rattacher à des règles générales permettant l'interprétation de situations de gestion particulières.

Enfin, les cas ont également mis en évidence que ces règles conventionnelles, sollicitées en situation d'AT, peuvent être communes à deux conventions d'effort différentes : celle de l'AT, à la base d'une coproduction de ressources locales, et celle du BM, par laquelle l'entreprise mobilise des ressources en proposant une contrepartie à ses parties prenantes. Il est possible d'identifier des principes identiques à ces deux conventions d'effort ; des principes qui sont partagés par certaines parties prenantes de l'entreprise et par certaines parties prenantes du territoire. Ils définissent la zone de superposition du schéma présenté (figure 1). Si ces principes sont partagés par les acteurs des deux univers cela entraîne une mise en conformité des décisions de ces différents acteurs. Cela invite à considérer que les frontières de l'entreprise ancrée sont en partie estompées et qu'elles sont prolongées par celles du territoire. L'AT contribue à diluer en partie le périmètre de l'entreprise, sous l'effet de l'adoption de décisions conformes à des principes communs. Il est significatif de constater que le dirigeant de SudNéogoc adopte les mêmes modes de coordination à l'intérieur de l'entreprise et au sein du territoire : imbrication des liens amicaux et professionnels dans les deux espaces, accroissement de l'implication des

acteurs de l'entreprise et des acteurs territoriaux par le renforcement des situations dans lesquelles la distinction conventionnelle s'opère, même définition de la qualité des êtres et des choses dans l'entreprise et au sein du territoire, etc. Il en va de même pour les entreprises MicroSpecta et LaserSystème. Celles-ci gèrent les relations avec des scientifiques d'autres entreprises sur un mode très comparable à celui qui est adopté avec leurs proches parties prenantes. Des projets de recherche sont initiés, avec des partenaires du territoire, en acceptant une absence de formalisme qui pourrait laisser penser que ces derniers sont des parties prenantes internes de l'entreprise. Cette porosité des frontières de l'entreprise nous a parue moins forte dans les cas Equi et Ecrin.

Du point de vue de la gouvernance territoriale, le travail effectué présente deux apports. Tout d'abord, il contribue à montrer que les ressorts de la décision entrepreneuriale reposent sur des principes conventionnels. Ces principes ne sont pas des règles techniques mais l'expression de valeurs. Les décisions de gestion sont soumises à une évaluation qui s'opère autant à la lumière de conventions interprétatives qu'à celle d'analyses chiffrées. L'entrepreneur apparaît dans les cas que nous avons étudiés non plus comme une figure héroïque mais comme une figure politique du territoire. En prendre conscience doit conduire les acteurs en charge de la gouvernance territoriale à accorder une place importante aux entrepreneurs dans tous les aspects de la vie locale.

En second lieu, l'ancrage repose sur l'adoption d'énoncés communs entre les entrepreneurs et les acteurs du territoire. Ces énoncés sont diffusés par l'intermédiaire de dispositifs matériels : fréquence des contacts, standardisation des contacts et tolérance à la négociation (Gomez, 1994). C'est en agissant sur ces éléments des dispositifs matériels que l'on favorise la diffusion et l'adoption des énoncés et, consécutivement, que l'on favorise l'AT des entreprises locales. Ce constat incite à penser que, contrairement à ce que la littérature économique montre souvent (Gaschet et Lacour, 2007), le développement de l'AT ne tient pas qu'à des questions d'agglomération d'entreprises et de métropolisation mais aussi au dialogue permanent avec et entre les entrepreneurs locaux.

Enfin, au rang des limites de ce travail, nous soulignons la difficulté à pouvoir établir de façon certaine que les termes retenus dans un énoncé traduisent parfaitement la convention observée. En effet, il est impossible d'interroger l'ensemble des parties prenantes adoptant une convention (nous nous en sommes tenus à un effort poussé de triangulation). Il n'y a pas, à notre connaissance, dans la littérature, de protocole opératoire validé permettant de démontrer qu'une convention a été explicitée de façon satisfaisante.

Bibliographie

- Amblard M., (2003), Vers une théorie sur la dynamique des conventions, in Amblard M. (dir.) *Convention & Management*, Ed. De Boeck, pp. 39-158.
- Attia R., Rizoulières R. (2001), La dynamique de structuration du territoire : création de ressources locales dans le pays d'Aix, *Revue d'Economie Régionale & Urbaine*, vol.1, pp. 97-113.
- Audretsch D.B., Feldman M.P. (1996), R&D, Spillovers and the Geography of Innovation and Production, *The American Economic Review*, vol.86, n°3, pp. 630-640.
- Barney, J. (1995), Looking inside for competitive advantage, *Academy of Management Executive*, vol.9, n°4, pp. 49-61.
- Berger-Douce S. (2006), Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME - Premiers résultats d'une étude française, *Revue Management et Avenir*, n°15, pp. 9-29.
- Bertrand N. (1999), Des stratégies aux comportements spatiaux de l'entreprise : l'insertion locale des PME, *Revue Internationale PME*, vol.12, n°1-2, pp. 85-106.
- Boltanski L., Thévenot L. (1991), *De la justification. Les économies de la grandeur*, Ed. Gallimard, 483 p.
- Bousquet F. (2004), L'influence du lien personnel entre l'entrepreneur et le territoire sur l'ancrage territorial des PME, Thèse de Doctorat ès Sciences de Gestion, Université de Bordeaux, 425 p.
- Boyer R., Orléan, A. (2004), Persistance et changement des conventions. Deux modèles simples et quelques illustrations, in Orléan, A. (dir.), *Analyse économique des conventions*, 2^{ème} édition, Ed. PUF, pp. 243-271.
- Bréchet J-P., Saives A-L. (2001), De la spécificité à la compétitivité. L'exemple de la construction de la compétitivité sur une base territoriale. *Finance Contrôle Stratégie*, vol.4, n°3, pp. 5-30.
- Colletis G., Rychen F. (2004), Entreprises et territoires : proximités et développement local, in Pecqueur B., Zimmermann, J-B. (dir.), *Economie de proximités*, Ed. Hermès, Lavoisier Paris, pp. 207-230.
- Courault B. (2005), PME et industrialisation : que sont devenues les PME du « miracle choletais », *Centre d'études de l'emploi*, n°53, (1945-2004), 43 p.
- Courlet, C. (2000), *Districts industriels et systèmes productifs localisés (SPL) en France*, rapport de la DATAR.
- Dupuis J.C. (2008), La RSE, de la gouvernance de la firme à la gouvernance de réseau, *Revue Française de Gestion*, n°180, pp. 159-175.
- Dupuy J.-P. (1989), Convention et Common Knowledge, *Revue Economique*, vol.40, n°2, pp. 361-400
- Eymard-Duvernay, F. (1989), Conventions de qualité et formes de coordination, *Revue Economique*, vol.40, n°2, pp. 329-359.
- Eymard-Duvernay F. (2006), Introduction, in Eymard-Duvernay F. (dir.), *L'économie des conventions – méthodes et résultats*, tome I Débats, Ed. La Découverte "Recherches", Paris, pp. 11-20.

- Fourcade C., Muchnik J., Treillon R. (2010), *Coopération, territoires et entreprises agroalimentaires*, Ed. Quae, Versailles, 135 p.
- Gall (Le) S., Bougeard-Delfosse C., Gentric M. (2013), Les leviers stratégiques de l'ancrage territorial : le cas de SAUR dans la région Ouest, *Géographie, Economie, Société*, n°15, pp.365-384.
- Gilly J.P., Torre A. (2000), Introduction générale, in Gilly, J.P. et Torre, A. (dir), *Dynamiques de proximité*, Ed. L'Harmattan, pp. 9-33.
- Gomez P-Y. (1994), *Qualité et théorie des conventions*, Ed. Economica, Paris, 270 p.
- Gomez P-Y. (2009), La gouvernance des pôles de compétitivité, *Revue Française de Gestion*, n°190, pp. 197-209.
- Gomez P.Y., Jones B. (2000), Conventions: an interpretation of deep structure in organizations, *Organization Science*, vol.11, n°6, pp. 696-708.
- Husser J., (2009), La théorie des conventions : quelle logique organisationnelle ? *Vie & Sciences de l'entreprise*, n°182, 2009, p.75-85
- Marchesnay M. (2002), *Pour une approche entrepreneuriale de la dynamique ressources-compétences – Essai de praxéologie*, Ed. ADREG, 158 p.
- May N. (2008), Les Mutuelles d'assurance niortaises : un exemple d'ancrage territorial ?, 45^{ème} Colloque de l'ASRDLF, Territoires et action publique territoriale : nouvelles ressources pour le développement régional, Québec, Canada, 17 p.
- Méchin A. (2001), La capacité urbaine d'attraction et d'ancrage des établissements : une analyse par les ressources dynamiques, Thèse de Doctorat ès Sciences de Gestion, Université de Caen, 422 p.
- Mendez A., Bardet M. (2009), Quelle gouvernance pour les pôles de compétitivité constitués de PME, *Revue Française de Gestion*, n°190, pp. 123-142.
- Mérenne-Schoumaker B. (2002), *La localisation des industries – Enjeux et dynamiques*, Ed. Presses Universitaires de Rennes, 243 p.
- Midler C. (2004), Evolution des règles de gestion et processus d'apprentissage, in Orléan, A. (dir.), *Analyse économique des conventions*, 2^{ème} édition, Ed PUF, Paris, pp. 359-394.
- Reix F. (2008), L'ancrage territorial des créateurs d'entreprises aquitains : entre encastrement relationnel et attachement symbolique, *Géographie, Economie, Société*, vol.10, n°1, pp. 29-41.
- Saives A-L., Desmarteau Robert H., Kerzazi L. (2011), Modèle d'affaires, proximité et territorialisation des entreprises – Le cas de l'agroalimentaire au Québec, *Revue Française de Gestion*, n°213, pp 57-75.
- Salais R. (1998), A la recherche du fondement conventionnel des institutions, in Salais R. (dir.) *Institutions et conventions*, Ed. EHESS, Paris, pp. 255-291.
- Salais R., Storper M. (1993), *Les mondes de production*, Paris, Ed. de L'EHESS, 472 p.
- Storper M. (1995), La géographie des conventions: proximité territoriale, interdépendances non marchandes et développement économique, in Rallet A. et Torre A. (eds.), *Economie industrielle et économie spatiale*, Economica, Paris
- Verstraete T. (2001), Le phénomène entrepreneuriat, *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol.1, n°1, 2, pp.5-24.

- Verstraete T., Jouison-Laffitte E. (2011), A conventionalist theory of the business model in the context of business creation for understanding organizational impetus, *Management International*, vol.15, n°2, pp. 109-124.
- Vignal C. (2003), Ancrages et mobilités de salariés de l'industrie à l'épreuve de la délocalisation de l'emploi – configurations résidentielles, logiques familiales et logiques professionnelles, Thèse de Doctorat ès Urbanisme, Université Paris XXII, 647 p.
- Young, H.P. (1996), The Economics of Convention, *Journal of Economics Perspectives*, vol.10, n°2, pp. 105-122.
- Zaoual H. (2007), Le management situé. Une introduction à la pensée managériale post-globale, *Gestion 2000*, Janvier-février, vol.24, n°1, pp. 165-193.
- Zimmermann J-B. (1998), Nomadisme et ancrage territorial : propositions méthodologiques pour l'analyse des relations firmes-territoires, *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, n°2, pp. 211-230.
- Zimmermann J-B (2005), Entreprises et Territoires : entre nomadisme et ancrage territorial, *Revue de l'Ires*, n°47, pp. 21-36.
- Zimmermann J-B. (2008), Le territoire dans l'analyse économique, *Revue Française de Gestion*, n°184, pp. 105-118.