



François BOUSQUET  
Chercheur à l'IRGO - Université de Bordeaux

Valérie BARBAT  
Professeur à Kedge Business School

Thierry VERSTRAETE  
Professeur à l'IAE de l'Université de Bordeaux  
Chercheur à l'IRGO - Université de  
Bordeaux - GRP-Lab.com  
Professeur affilié à Kedge Business School

## Influence des préférences de l'entrepreneur sur la dynamique de l'ancrage territorial

*Les économistes et les géographes proposent le plus souvent une approche monolithique de l'AT en faisant reposer l'essentiel de sa dynamique sur le territoire (Crevoizier et Camagni, 2000; Polèse et Shearmur, 2005).*

*Toutefois, autant la gestion d'un territoire que celle des entreprises ancrées nécessitent d'avoir une approche fine de l'AT. A cette fin, il est utile d'en différencier les formes et d'appréhender la multiplicité des facteurs qui sous-tendent sa construction. En effet, ces facteurs ne sont pas uniquement externes et peuvent revêtir un caractère plus endogène à l'entreprise.*

L'ancrage territorial (AT) est le résultat de collaborations entre une entreprise et son territoire par lequel les acteurs coproduisent des ressources localisées (Mérenne-Schoumaker, 2002 ; Zimmermann, 2005). Du point de vue du territoire, l'AT appelle une relation s'inscrivant dans un temps long pour stabiliser l'entreprise sur le territoire. Il constitue ainsi un enjeu de nature économique, sociale et politique. Du point de vue de l'entreprise, les ressources ont un caractère à la fois spécifique et non transférable. L'AT peut donc ren-

voyer à une décision stratégique pour l'entreprise.

Les économistes et les géographes proposent le plus souvent une approche monolithique de l'AT en faisant reposer l'essentiel de sa dynamique sur le territoire (Crevoizier et Camagni, 2000; Polèse et Shearmur, 2005).

Toutefois, autant la gestion d'un territoire que celle des entreprises ancrées nécessitent d'avoir une approche fine de l'AT. A cette fin, il est utile d'en dif-

férencier les formes et d'appréhender la multiplicité des facteurs qui sous-tendent sa construction. En effet, ces facteurs ne sont pas uniquement externes et peuvent revêtir un caractère plus endogène à l'entreprise.

Les chercheurs en Sciences de Gestion produisant dans le domaine de l'entrepreneuriat montrent que les préférences personnelles de l'entrepreneur jouent dans la prise de décision (Marchesnay, 2008 ; St-Pierre et Cadieux, 2011). Cette influence a d'ailleurs été étudiée dans la prise de décision en rapport avec le territoire, par exemple dans le choix de la localisation de l'entreprise (Sergot, 2007). Dès lors, il est possible d'envisager que les décisions relatives à l'AT soient en partie l'expression des préférences personnelles de l'entrepreneur. Ces dernières découlent de son histoire et de ses traits, de ses relations familiales et sociales, de son appartenance à des groupes et de son adhésion à des principes. Force est de constater que la littérature sur l'AT tend à les oublier. Notre recherche vise à combler ce manque en formulant la question de recherche suivante : quelle est l'influence du lien personnel entre l'entrepreneur et le territoire sur l'AT de la PME ? Elle s'inscrit dans le prolongement de travaux en gestion visant à montrer la multiplicité des formes et des causes de l'AT.

Pour répondre à la question de recherche posée, dans un premier temps,

nous nous appuyons sur la littérature pour montrer que, malgré la diversité des situations étudiées, le rôle de l'entrepreneur dans la construction de l'AT est insuffisamment pris en compte. Nous mobilisons alors les travaux en Sciences de Gestion concernant les préférences personnelles de l'entrepreneur dans la décision managériale. Certains de ces travaux s'appliquent certes aux territoires, mais ils négligent l'AT. Dans un second temps, nous restituons le cadre opératoire qualitatif déployé pour analyser cinq cas de PME ancrées. Nous nous intéressons plus précisément à la nature des liens personnels des entrepreneurs avec leur territoire. Nous analysons l'influence de ces liens sur les choix d'ancrage et effectuons un retour sur la littérature. La conclusion est l'occasion de présenter des apports pratiques en matière de gouvernance territoriale.

## ■ L'insuffisante prise en compte des préférences de l'entrepreneur dans la dynamique de l'AT

Apports des Sciences de Gestion pour une meilleure différenciation des formes et dynamiques de l'AT

---

L'étude approfondie des principaux travaux sur l'AT en économie, en géo-

graphie et en gestion, nous conduit à le définir comme « le processus et le résultat d'interactions entre entreprise et territoire fondés sur la création collective de ressources communes, spécifiques et localisées, permettant une longue période de sédentarité d'une entreprise. » (AUTEUR 1)

Bien que transdisciplinaire, ce concept s'appuie sur la notion de territoire pour laquelle il n'existe pas de consensus définitionnel. A l'instar de Gilly et Torre (2000, 26), nous considérons le territoire comme « un construit issu des représentations et des pratiques des agents économiques et institutionnels. »

A ce jour, la dynamique du processus d'AT et les formes qui en résultent demeurent insuffisamment étudiées. Deux limites majeures retiennent notre attention.

La première limite tient à l'insuffisante prise en compte des facteurs influençant la dynamique<sup>1</sup> de l'AT. L'attention est portée sur les mécanismes sollicités par l'ancrage (notamment les proximités et les phénomènes d'apprentissage) et sur des facteurs exogènes. Parmi ces facteurs, les caractéristiques du territoire (présence d'aggloméra-

tions d'entreprises, spécialisations ou variété des activités, présence d'institutions) apparaissent déterminantes. Les travaux sur les clusters (Porter, 1998), les districts (Becattini, 1992) et les milieux innovateurs (Crevozier et Camagni, 2000) vont dans ce sens. Les motivations de l'entreprise à s'ancrer sont réduites à la seule prise en compte d'un objectif économique. Les aspects internes de l'entreprise tels que sa taille, sa structure patrimoniale, son histoire, le profil du dirigeant ne sont que peu pris en compte dans les choix d'ancrage même si, par exemple, certains travaux sur les districts italiens considèrent le rôle de la famille dans le management de l'entreprise et son AT (Perrat, 2001).

La seconde limite tient à la vision monolithique de l'AT. En effet, peu d'observations portent sur les différentes formes d'AT pouvant être identifiées. Les typologies concernent essentiellement les territoires (comme par exemple dans les travaux de Colletis et Rychen, 2004). Au même titre que pour la première limite, le propos peut être nuancé. Par exemple, une différence fréquemment retenue entre deux types d'entreprises ancrées oppose celles qui sont localisées à celles qui sont situées (Gilly et Torre, 2000). Alors que les premières ne se coordonnent hors du territoire que par le marché, les secondes se coordonnent grâce à des interactions fortes, à la fois au sein du territoire et à l'extérieur de celui-ci.

<sup>1</sup> Sous le terme de « dynamique » nous désignons à la fois les éléments permettant à un processus de se dérouler (ceux qui permettent par exemple la coordination de s'établir) et les causes qui permettent d'enclencher le processus (par exemple la motivation de l'entreprise à s'ancrer).

La faible diversité des formes d'AT prises en compte et l'analyse incomplète de leurs dynamiques constituent une limite du point de vue des Sciences de Gestion, si l'on s'accorde à voir l'objet de la discipline comme l'étude du pilotage des organisations. L'analyse nécessite d'intégrer la singularité des situations et la différenciation des décisions. Autrement dit, les gestionnaires étudiant l'AT relèvent la variété des formes d'AT et la complexité de la dynamique afférente. Nous nous inscrivons dans cette voie et ses prolongements, notamment par une meilleure prise en compte du rôle de l'entrepreneur.

Les Sciences de Gestion contribuent à mieux différencier les AT, par exemple en identifiant la nature des ambitions poursuivies par une entreprise qui agit dans le cadre de sa politique RSE (Responsabilité Sociétale de l'Entreprise). Ainsi, la norme ISO 26000 établit que l'AT répond à l'ambition d'adopter un comportement citoyen vis-à-vis de la communauté. La motivation de l'AT peut donc être économique mais aussi sociétale ou environnementale.

D'autres travaux en gestion mettent en évidence les différences de performance obtenues par un AT et nuancent la conception de celui-ci en tant que forme idéalisée de la relation entre l'entreprise et le territoire. Sergot (2007) montre qu'un encastrement excessif des dirigeants peut, à terme, réduire leur capacité d'adaptation et

fragiliser l'entreprise. D'autres auteurs soulignent que l'AT n'est pas nécessairement une décision de nature stratégique (AUTEUR 2).

Certains travaux ont également cherché à différencier les AT en s'appuyant sur des critères qualitatifs. Par exemple Vandecandelaere et Touzard (2005) prennent en compte les références à l'espace, la présence de partenaires locaux, la présence de produits locaux. Attia et Rizoulières (2001) ont tenté une approche quantitative en prenant en compte la localisation, le nombre de projets, les créations d'emplois, les liens coopératifs avec différentes institutions.

Fourcade et al. (2010) différencient les AT selon la nature des coopérations engagées. Conduisant une étude au sein des Cota (Coopérations territorialisées agroalimentaires), les auteurs montrent que la forme retenue de l'AT tient à l'adoption de trois scénarii. Le scénario territorial intègre le territoire comme variable majeure de la construction de l'AT. Le scénario industriel fonde l'action collective sur des intérêts industriels communs. Le scénario mixte découle d'une stratégie fondée à la fois sur le développement de projets industriels et l'utilisation du territoire.

Saives et al. (2011) définissent une typologie s'appuyant simultanément sur deux facteurs motivant l'AT : le business model de l'entreprise et le levier

territorial retenu. Six dynamiques sont ainsi analysées : deux dynamiques d'internationalisation, s'appuyant soit sur les ressources naturelles soit sur des compétences locales, une dynamique RSE dans laquelle la participation citoyenne est au cœur du business model de l'entreprise, une dynamique régionale de combat qui fonde l'AT sur la typicité de productions locales, une dynamique de valorisation des employés, qui passe par la co-construction de compétences singulières, et enfin une dynamique d'ingéniosité basée sur l'activation de ressources intangibles et d'avantages locaux.

Ces différents travaux conduits en gestion ont en commun de montrer la multiplicité des formes d'AT et la variété des motivations à s'engager dans le processus correspondant. Il faut toutefois relever que ces travaux ne prennent pas en compte la personne de l'entrepreneur et l'influence que la variété de ses préférences personnelles peut avoir sur l'AT. Pourtant, la littérature en Sciences de Gestion, et notamment en entrepreneuriat, a mis en évidence l'influence de ces préférences dans un certain nombre de décisions.

### Apports de la littérature à la compréhension des préférences de l'entrepreneur

---

Les critères de performance sont de nature variable. Ils ne se réduisent

pas à une dimension économique ou à la seule évaluation des ressources coproduites. L'entrepreneur est susceptible d'introduire des critères qualitatifs personnels (St-Pierre et Cadieux, 2011). L'élaboration de ces critères est le fruit de considérations individuelles, telles que les traits de l'entrepreneur, mais aussi de considérations relationnelles. Par exemple, Soldressen et al. (1998) montrent que la décision d'entreprendre peut apparaître comme une conciliation entre un objectif personnel et un projet familial. Cette élaboration est aussi le résultat d'influences collectives. Ainsi l'entrepreneur peut être à la recherche d'une légitimité (Marchesnay, 2008). Cette légitimité s'élabore en combinant préférences et références sociales (Lagarde, 2006). Lors de l'adoption de mesures d'ancrage, on peut penser que la normalisation des pratiques RSE contribue à institutionnaliser une référence nouvelle interagissant avec des préférences plus individuelles.

Les travaux conduits dans un cadre plus spécifiquement territorial ont montré que ces préférences personnelles influent fortement sur des décisions telles que le choix d'une localisation (Baum et al. 2000 ; Sergot, 2007). Ce choix peut être effectué pour un ensemble de raisons personnelles, familiales ou d'affinités locales qui viennent supplanter des considérations strictement managériales. Bien que la localisation soit une décision ponctuelle et ne soit

pas un processus long, comme l'est l'AT, il est intéressant de constater que ces préférences personnelles sont, elles, soumises à un processus qui les rend instables et évolutives. Une part de cette évolution résulte du lien tissé entre l'individu et son territoire d'adoption. Une fois la localisation adoptée, le territoire retenu agit sur les préférences futures du dirigeant. Celui-ci est notamment influencé par ce que Grossetti et Filippi (2004) qualifient de « conscience de place ». Selon ces auteurs, la vision qu'un acteur a de son territoire évolue avec sa sédentarité. Paradoxalement, la stabilité et le renforcement d'une socialisation locale crée l'instabilité de la vision du local. Mazouz (2008) défend la même idée.

Ces différentes approches nous incitent à envisager que les préférences personnelles du dirigeant puissent constituer un lien spécifique entre celui-ci et le territoire sur lequel son entreprise est implantée et que ce lien puisse influencer les décisions d'AT. Il est également légitime de penser que cette influence est d'autant plus forte que le dirigeant a un profil d'entrepreneur. En effet, le dirigeant/entrepreneur est un acteur proactif donnant une impulsion à une organisation avec laquelle il entretient un lien symbiotique (Verstraete, 1999). A notre connaissance, si de nombreux travaux portent sur le rôle de ces préférences personnelles dans les champs de l'entrepreneuriat ou sur les phénomènes de localisation, le

lien entre ces préférences et l'AT reste encore largement à étudier. Ce travail tente d'apporter des éléments de réponse à la question suivante : « quelle est l'influence du lien personnel entre l'entrepreneur et le territoire sur l'AT de la PME ? » Il se situe dans le prolongement des travaux en Sciences de Gestion cherchant à montrer la variété des formes et des dynamiques d'AT.

## ■ L'étude de cinq cas d'entreprises encadrées

---

Le travail empirique réalisé vise à identifier de nombreux facteurs intervenant dans le processus d'AT et à comprendre l'influence de ces facteurs pour rendre compte d'une réalité complexe. Notre visée est compréhensive.

Les limites entre le phénomène d'AT étudié et le contexte ne sont pas clairement tracées ce qui, selon Yin (1994), constitue une situation dans laquelle le recours à la méthode des cas est approprié. Cette méthode offre une compréhension holistique du phénomène étudié (Miles et Huberman, 2003). Notre objectif étant de contribuer à la théorisation de l'AT, nous adoptons une étude de cas instrumentale multiple (Stake, 2011). Celle-ci vise à étudier un phénomène de portée générale à partir de plusieurs situations de ce phénomène. Notre posture est constructiviste.

Les critères retenus pour assurer la scientificité de la démarche sont ceux définis par Hirschman (1986). La confirmabilité est ici permise par l'adoption d'un protocole et d'une grille d'analyse communs aux différents cas. Afin de garantir la crédibilité, nous avons retranscrit in extenso tous les échanges et validé les entretiens avec les personnes concernées. Nous avons porté une attention particulière aux contextes rencontrés afin d'assurer la transférabilité. La prise en compte de ces contextes est notamment effectuée par l'identification des conventions auxquelles les acteurs adhèrent (voir figure 1, rubrique « Conventions » de la grille analyse GRP). La fiabilité est apportée par la triangulation des résultats qui a été opérée (données documentaires, participation à des rencontres avec des institutions, entretiens avec des parties prenantes ...).

Cinq études de cas ont été réalisées. Ces cas ont en commun de porter sur des entreprises ayant développé un AT dans un contexte entrepreneurial. Nous avons retenu uniquement des PME afin d'établir aisément le lien entre choix de l'entrepreneur et actions d'ancrage. Nous avons analysé l'ancrage sur leur territoire principal, c'est-à-dire un territoire sur lequel elles ont à la fois leur direction générale, une activité de production et une activité commerciale. Le fait que ces entreprises soient toutes implantées dans le Sud-Ouest de la France ne répond

qu'à un souci de commodité. Afin que le rôle du dirigeant soit bien lisible dans les cas étudiés, nous retenons des situations entrepreneuriales, c'est-à-dire des situations dans lesquelles un dirigeant/entrepreneur a joué un rôle décisif en donnant une impulsion (Verstraete, 1999) à la PME qu'il dirige.

En l'absence de connaissance des différents processus de décisions d'ancrage pouvant être identifiés, une stratégie de « variation maximale » selon différents critères (Miles et Huberman, 2003) s'impose (voir tableau 1). Nous avons recherché des cas variés du point de vue :

- Du secteur d'activité : la nature du secteur est susceptible d'induire des décisions spécifiques dans tous les domaines du management.
- De l'origine du dirigeant : nous envisageons que l'origine du dirigeant influe sur les liens affectifs au territoire et que ceux-ci influent sur les décisions (Sergot, 2007 ; Reix, 2008).
- De la variété des territoires : comme nous l'avons rappelé dans notre revue de la littérature, l'AT tient en partie aux spécificités territoriales. Nous avons donc souhaité que certaines entreprises soient implantées dans des territoires ayant des organisations diverses : pôles de compétitivité, appellations d'origine protégées, secteur à faible agglomération d'entreprises,... De plus, une stratégie multi-sites accroît la va-

Tableau 1 : Variété recherchée dans l'échantillon.

	Variété recherchée		
	Secteurs d'activité	Caractéristiques du territoire	Origine du dirigeant
EQUI	Sellerie pour compétitions équestres	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secteur diffus</li> <li>• Collabore à créer un pôle d'excellence rurale</li> </ul>	Allogène
ECRIN	2ème transformation du bois (caisserie)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secteur diffus</li> <li>• Aucune participation à un pôle institutionnalisé (participation modérée au cluster)</li> </ul>	Allogène
SUDNEGOCE	Négoce et production agroalimentaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secteur diffus</li> <li>• Rattachement à une AOP et une IGP</li> </ul>	Autochtone
LASERSYSTEME	Fabrication de lasers	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zone aménagée (parc industriel spécialisé)</li> <li>• Rattachement fort dès le départ à un pôle de compétitivité</li> </ul>	Allogène
MICROSPECTRA	Solutions d'imagerie en haute technologie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zone aménagée (campus universitaire)</li> <li>• Rattachement faible et tardif à un pôle de compétitivité</li> </ul>	Autochtone

lidité des résultats (Miles et Huberman, 2003).

Le recueil des données a été effectué grâce à vingt et un entretiens approfondis réalisés en face-à-face avec les entrepreneurs et certains de leurs collaborateurs. Le recueil a été interrompu au terme du cinquième cas ; la mesure de la saturation théorique ayant montré que les deux derniers cas ne pouvaient amener que très peu de nouveaux items par rapport aux cas précédents.

L'analyse a nécessité l'utilisation d'une grille d'analyse permettant d'aborder

le concept d'ancrage territorial de façon opérationnelle. Une première exigence était que cette grille puisse saisir à la fois les ressources mobilisées et les parties prenantes associées. L'analyse des entreprises au travers de leur business model était en cela adéquate. La pertinence de cette démarche pour analyser l'AT a déjà été montrée (Saives et al., 2011 ; Le Gall et al., 2013 ; AUTEUR 1).

Une deuxième exigence tenait, d'une part, à la nécessité de distinguer la figure de l'entrepreneur et de la dissocié de celle de l'entreprise et, d'autre



Figure 1 : Les composantes du Business Model GRP.

<b>G</b> Génération de la valeur	Porteur(s)	Proposition de valeur	Fabrication de la valeur
<b>R</b> Rémunération de la valeur	Sources des revenus	Volume des revenus	Performances
<b>P</b> Partage de la valeur	Parties prenantes	Conventions	Ecosystème

Source : GRP-Lab, <http://grp-lab.com/>

part, à la nécessité de considérer qu'entrepreneur et entreprise sont insérés dans un territoire mais aussi dans différents collectifs (groupes sociaux, réseaux...). Nous avons retenu la modélisation GRP (Génération Rémunération Partage), construite par Verstraete et Jouison-Laffitte (2009, 2011), pour reconstituer le business model de chaque entreprise (voir figure 1). En effet celle-ci permet d'intégrer à l'analyse des aspects spécifiques au porteur de projet : son histoire, ses liens au territoire, etc. En outre, elle permet de considérer l'écosystème dans lequel l'entrepreneur et l'entreprise sont immergés, l'ensemble des conventions auxquelles ceux-ci adhèrent et les parties prenantes aux-

quelles elles s'associent. Ecosystème, conventions et parties prenantes peuvent être ou ne pas être liés au territoire d'ancrage. La pertinence de ce modèle pour l'étude de cas est désormais éprouvée (Servantie, 2010 ; AUTEUR 3, Meiar, 2015).

Une troisième exigence tenait à la nécessité d'analyser le lien de l'entrepreneur au territoire. Cette analyse a été effectuée par la prise en compte des affects exprimés par l'entrepreneur (Rubrique « Porteur(s) » dans la figure 1), par l'analyse des conventions auxquelles le dirigeant adhère (cf. figure 1) et par l'analyse des proximités entretenues avec les parties prenantes (Pecqueur et Zimmermann, 2004).

Des analyses intra-cas et inter-cas ont été conduites. L'analyse intra-cas vise à comprendre la nature des liens entrepreneur/territoire, la nature des ancrages et la nature des influences entre ces deux variables. L'analyse inter-cas vise à inventorier la variété des liens et ancrages observés et à détecter d'éventuelles régularités.

## ■ Résultats de l'étude de cinq ancrages

### Les résultats intra-cas

#### Cas Equi

---

Equi est une entreprise de 60 salariés au niveau local sur un total de 217 salariés dans le monde. Elle fabrique et commercialise des selles et accessoires d'équitation haut de gamme.

#### *Nature du lien de l'entrepreneur au territoire*

Le dirigeant manifeste une indifférence affective au territoire où il s'est implanté et dont il n'est pas originaire. Il n'y a développé que peu d'attaches. En revanche, il affiche des conventions fortes. Il considère qu'un territoire dispose rarement de compétences non transférables. Il est réfractaire à l'idée d'un « made in France ». Il est très attaché à la légitimité du partage de la valeur. Lorsqu'il s'agit d'investir, il affirme : « les consommateurs (...)

l'argent qu'ils dépensent doit servir au développement de l'endroit où ils vivent. » Enfin, il exprime un attachement fort à la préservation de l'environnement.

#### *Dynamique de l'AT*

Pour comprendre les décisions d'AT de l'entreprise, il est nécessaire de se référer aux positions morales et au système de conventions auquel le dirigeant adhère (RSE et développement durable, notamment). L'écosystème local lui a fait découvrir des parties prenantes nouvelles et des opportunités entrepreneuriales. Il est inséré dans des réseaux non territoriaux mais a également rencontré des parties prenantes locales. Les actions collaboratives engagées s'expliquent essentiellement par la mise en cohérence d'un système de valeurs et de ces opportunités. Le territoire est le réceptacle accueillant ces projets mais il est concevable qu'un tel AT puisse être dupliqué à l'étranger lorsque sa clientèle s'y développera.

#### *Nature de l'AT*

L'AT se traduit par différentes actions engendrant des ressources nouvelles :

- Le dirigeant est à l'initiative d'une action collective de réorganisation de la filière cuirs et peaux. Cette action, qui a été renforcée par la mise en place d'un pôle d'excellence rurale, vise à valoriser les productions locales.

- Il participe également avec d'autres entrepreneurs à la mise en place d'un système de covoiturage permettant d'élargir le bassin d'emploi.
- Il développe des compétences locales en sellerie.

### Cas Ecrin

---

Ecrin a été créée en 1880 et l'entrepreneur rencontré la dirige depuis 1996. Depuis sa création, elle produit des caisses et coffrets en bois, notamment de pin, pour le secteur vinicole. L'entreprise dispose également d'une filiale en Champagne. Elle emploie aujourd'hui 45 salariés.

#### *Nature du lien de l'entrepreneur au territoire*

Le dirigeant, allogène, manifeste peu d'affects face au territoire sur lequel il vit : « On a trouvé un équilibre de vie au niveau familial et professionnel, quelque chose qui nous allait pas mal. Donc on n'a trouvé aucune utilité à aller ailleurs. » Mais le dirigeant exprime une adhésion forte à des conventions concernant la préservation de l'écosystème local. « J'ai un sentiment de responsabilité très fort vis-à-vis de quelque chose qui m'a été donné, légué, peu importe le terme. »

#### *Dynamique de l'AT*

L'ancrage d'Ecrin peut être compris en considérant la nature du lien au terri-

toire : une responsabilité morale vis-à-vis de celui-ci. Le territoire est appréhendé par le dirigeant à la fois dans sa spécificité (le territoire sur lequel l'entreprise est implantée depuis le 19<sup>e</sup> siècle) et de façon générique. La spécificité du territoire tient à des conventions locales (respect des traditions), à des savoir-faire, à un patrimoine... L'AT doit s'appuyer sur ceux-ci. D'autres conventions disent quelque chose du territoire dans sa dimension générique : il est un espace socialisé qui doit être préservé et géré de façon durable. Les parties prenantes sont exclusivement locales.

#### *Nature de l'AT*

Les éléments de dynamique identifiés permettent de comprendre pourquoi l'entrepreneur a engagé une démarche collective de labellisation des productions réalisées à partir de bois locaux. Le devoir de valorisation des ressources historiques a également conduit l'entrepreneur à former des industriels intervenant en amont de la filière pour qu'ils maintiennent ou développent des compétences locales.

Dans le même temps, des actions d'AT portent sur des collaborations avec des acteurs de l'économie solidaire et durable. Le dirigeant témoigne de son désir de contribuer à un partage large de la valeur créée par son entreprise et d'adopter une définition expansive de ses parties prenantes. La dimension

sociétale de cet AT est forte. Si l'entrepreneur était conduit à s'implanter simultanément sur un autre territoire, les arbitrages conduits en faveur de collaborations sur un nouvel espace seraient les mêmes. L'ancrage apparaît comme potentiellement duplicable.

### Cas SudNégce

---

SudNégce est une entreprise de 32 salariés ayant plusieurs activités. A l'activité principale de négoce de vins et de produits de terroirs sont adossées une conserverie, une exploitation vitivinicole de 27 hectares et une structure gérant des gîtes. Les entrepreneurs sont des frères jumeaux.

#### *Nature du lien de l'entrepreneur au territoire*

Originaires du territoire, les dirigeants (deux frères) ont noué un lien affectif très fort avec celui-ci. Le désir de sédentarité préexiste au projet entrepreneurial. Le territoire se superpose aux groupes sociaux et aux réseaux professionnels et personnels dans lesquels les dirigeants sont insérés. L'écosystème de référence est essentiellement local. Le recours à des conventions locales est prédominant.

#### *Dynamique de l'AT*

La forte affectivité des dirigeants envers leur territoire les conduit à considérer comme un a priori de travailler

avec des parties prenantes locales. Le processus d'AT les a conduits à densifier un réseau social localisé dans lequel les liens professionnels et amicaux se superposent. Evoquant l'association qualité qui réunit tous les fournisseurs locaux de l'entreprise, un des dirigeants note que « quand il y a l'un des membres de l'association qui a un gros problème personnel, ça rejait sur toute l'association ».

Cet attachement oriente la recherche d'opportunités entrepreneuriales dans les frontières du territoire. La forte adhésion à des conventions locales fonde la conviction que l'écosystème propre au territoire doit être défendu en raison de spécificités (une géographie, une histoire, des pratiques, des produits particuliers). Les parties prenantes sont presque exclusivement locales.

#### *Nature de l'AT*

La recherche d'opportunités dans un cadre contraint éclaire la configuration complexe de l'entreprise qui intervient à la fois dans la production de produits carnés, de vins, dans le négoce alimentaire et même dans le secteur touristique. Elle apparaît comme le résultat de multiples opportunités d'affaires, au plan local, qui ont été successivement saisies. Les nombreuses actions de coproduction et de promotion, constitutives de l'AT de l'entreprise, visent à révéler et valoriser le patrimoine local. L'entreprise a engagé une démarche

collective en réunissant ses fournisseurs locaux au sein d'une association et en les faisant collaborer à une démarche qualité. Elle a mis en œuvre des actions collectives de communication et de commercialisation entre entreprises et institutions locales de l'agroalimentaire et du tourisme. Elle a participé activement à des actions au sein d'une Appellation d'Origine Protégée (AOP) et d'une Indication Géographique Protégée (IGP).

Les collaborations à la base de l'AT ne sont pas transférables sur un autre territoire, ce qui assure la durabilité de l'AT.

#### Cas LaserSystème

---

LaserSystème produit des lasers ultra-courts pour la recherche et l'industrie. Elle emploie 85 personnes.

#### *Nature du lien de l'entrepreneur au territoire*

Le dirigeant, allogène, ne manifeste aucun attachement fort pour son territoire d'implantation. A titre personnel, il envisage sereinement l'hypothèse de changer un jour de région ou de pays. Par ailleurs, il n'adhère à aucune convention territoriale et n'exprime pas d'engagement moral vis-à-vis de celui-ci. L'ensemble des critères pris en compte pour la localisation de l'entreprise repose sur des considérations d'ordre stratégique et opérationnel.

#### *Dynamique de l'AT*

L'entrepreneur manifeste une absence d'affectivité et de position morale pré-définie face au territoire. Les conventions auxquelles l'entrepreneur adhère sont professionnelles, sectorielles mais rarement locales. Le territoire est considéré par l'entrepreneur comme un écosystème riche en ressources technologiques. Les parties prenantes font souvent parties de réseaux professionnels non territorialisés. En outre, la spécificité de l'écosystème local tient à la nature des proximités qui s'y organisent. Parmi celles-ci, la proximité géographique apparaît au dirigeant comme utile à la transmission d'informations tacites. Ces dernières sont elles-mêmes nécessaires à l'émergence de certains projets d'affaires, au transfert de technologies et à l'innovation. La proximité avec un pôle de compétitivité a été déterminante dans la localisation de l'entreprise et dans de nombreuses collaborations. Les décisions territoriales peuvent être analysées en prenant simplement en compte le rôle du territoire dans la stratégie de l'entreprise.

#### *Nature de l'AT*

L'entreprise participe à de nombreux projets de recherche avec des entreprises et institutions locales. Elle coopère avec un pôle de compétitivité. Elle collabore avec des industriels locaux dans la recherche d'opportunités d'af-

fares, souvent de façon informelle : « Par exemple Alpha fait des analyseurs (...). Et Bêta<sup>2</sup> (...) ont les machines qui peuvent faire des nanoparticules. Nous, on utilise nos lasers. Eh bien voilà, on se réunit tous les trois ensemble et on regarde ce que l'on peut faire. On se dit, est-ce qu'il y a un projet qu'on peut démarrer à partir de là ? ».

Le temps de l'AT correspond à celui du développement des projets. Comme le dirigeant le déclare : « l'éternité professionnelle, c'est quatre ou cinq ans, pas plus. »

#### Cas MicroSpectra

---

MicroSpectra est une entreprise spécialisée dans la conception et la fabrication de solutions de microscopie pour la recherche. Elle regroupe aujourd'hui 8 personnes hautement qualifiées sur 2 sites relativement proches (distants de 190 kms).

#### *Nature du lien de l'entrepreneur au territoire*

L'entrepreneur, en large partie autochtone, a sélectionné son implantation en raison d'un fort lien affectif au territoire. Ce lien affectif tient à un ensemble de préférences personnelles telles que le goût pour un cadre de vie naturel, la

pratique de certains sports, etc. L'entrepreneur adhère à des conventions fortes, non spécifiquement locales, telles que l'adoption de pratiques respectueuses de l'environnement. En revanche, il n'affiche pas de convictions particulières en ce qui concerne la responsabilité sociétale de son entreprise au sein du territoire.

#### *Dynamique de l'AT*

La forte affectivité du lien entre le dirigeant et le territoire d'implantation ne permet pas de comprendre la dynamique d'AT. L'écosystème de l'entreprise est marqué par un territoire riche en institutions sectorielles majeures. Les réseaux sociaux personnels et professionnels sont dissociés. Des parties prenantes clés de l'environnement professionnel de MicroSpectra sont implantées sur le territoire, même si l'entrepreneur et l'entreprise sont immergés dans des réseaux largement délocalisés. L'appartenance à une communauté scientifique internationale est aussi forte que l'appartenance au territoire. Les collaborations informelles permettent de mettre au jour des opportunités d'affaires : « Je suis dans des laboratoires universitaires où je rencontre des gens de mon métier (...) J'ai trois projets de collaboration qui n'auraient pas eu lieu autrement. »

Des collaborations plus formelles (au sein d'un pôle de compétitivité, par exemple) permettent de coproduire des compétences nouvelles.

---

<sup>2</sup> Alpha est une entreprise de nouvelle technologie anonymisée pour le cas. Bêta est une plateforme publique de recherche, également anonymisée.

### *Nature de l'AT*

L'ensemble de ces collaborations, qui conduisent à l'AT de MicroSpectra, favorisent l'innovation. L'entreprise coopère à des actions de recherche. Elle coopère avec un pôle de compétitivité. Elle a participé à l'émergence d'institutions locales de recherche.

Le lien affectif personnel au territoire, qui n'explique pas les coopérations engagées, accroît la perspective de sédentarité et la durabilité de l'AT.

### Résultats inter-cas

---

Nous observons que les cinq cas étudiés font apparaître des formes d'AT distinctes, ainsi que des liens divers unissant l'entrepreneur à son territoire.

#### La variété des formes d'AT observées

---

Trois formes distinctes d'AT apparaissent :

- un AT dans lequel les actions collaboratives engagées ont une influence sociétale large. Il se caractérise par la mise en place de mesures évitant la destruction de valeur, favorisant son partage équitable au sein du territoire et par des actions de préservation de l'environnement. Nous l'appelons, ci-après, ancrage sociétal. Il est illustré par les cas Equi et Ecrin.
- un AT qui valorise l'enracinement dans le passé et les traditions,

défend l'idée d'un savoir-faire local spécifique et préserve l'écologie du territoire. Cette écologie concerne l'environnement mais aussi les liens d'interdépendance entre les acteurs. Nous l'appelons ancrage de patrimoine. Il est illustré par les cas Ecrin et SudNégoce.

- un AT centré sur des questions d'innovation. L'innovation est l'élément fédérateur des actions collectives. L'orientation produit est forte. La circulation de l'information est l'élément clef permettant la coordination entre les parties prenantes. Nous l'appelons ancrage d'innovation. Il est illustré par MicroSpectra et LaserSystème.

#### La variété des liens de l'entrepreneur au territoire

---

Trois types de liens apparaissent :

- L'existence d'un lien de nature morale : l'entrepreneur apparaît comme un acteur politique défendant une conviction à laquelle il adhère. L'action entrepreneuriale lui donne l'occasion d'exprimer cette conviction. Le territoire apparaît dans sa nature générique. Les décisions sont prises en fonction de principes communs. Ce lien est observé dans les cas Equi et Ecrin.
- L'existence d'un lien affectif. L'entrepreneur apparaît comme un être de passion, créant du lien social, et exprimant des préférences personnelles fortes pour le territoire

dans ses spécificités. Les décisions sont prises dans un contexte territorial particulier et subjectif. Le lien affectif domine dans les cas MicroSpectra et SudNégoce.

- L'existence d'un lien opportuniste. L'entrepreneur manifeste une affectivité et un engagement faible envers le territoire. Il ne manifeste pas de reconnaissance d'une responsabilité morale particulière vis-à-vis de celui-ci. Ce dernier est considéré comme un espace géographique facilitant des proximités avec des parties prenantes. Les décisions sont prises dans un contexte territorial spécifique mais objectivable. LaserSystème illustre ce lien opportuniste.

Par ailleurs, nous constatons que dans certains cas le lien entre l'entrepreneur et le territoire a un rôle majeur dans la dynamique d'AT (c'est par exemple le cas de Sud-Négoce). Dans d'autres cas, un lien existe mais semble n'intervenir que de façon marginale dans cette dynamique (c'est par exemple le cas du lien affectif que le dirigeant de MicroSpectra entretient avec son territoire). De plus, certains liens semblent avoir une influence sur la durabilité de l'AT ou sa duplicabilité sur d'autres territoires. Ces résultats sont à rapprocher de la littérature sur l'AT qui montre que la dynamique de l'AT repose essentiellement sur des facteurs exogènes et des choix stratégiques. La compréhension du rôle des différents types de lien entrepreneur/territoire sur la dynamique

des différentes formes d'AT fait l'objet de la discussion de nos résultats.

## ■ Discussion concernant l'influence du lien entrepreneur/territoire sur l'AT

Le lien entrepreneur/territoire est un élément moteur de l'AT

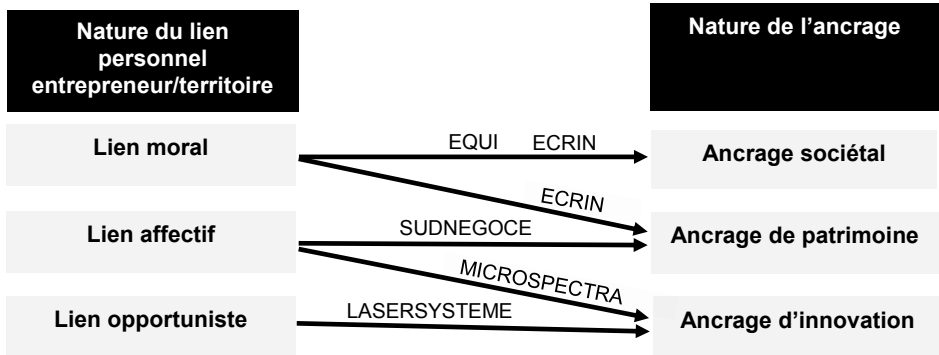
---

Nous montrons au travers des cas étudiés que le lien personnel entre l'entrepreneur et le territoire est généralement un élément moteur des décisions d'ancrage dans les PME.

Dans les cas Equi et Ecrin, la position morale des entrepreneurs vis-à-vis du territoire a joué un rôle décisif dans les actions d'AT engagées. Dans le cas de SudNégoce, la force du lien affectif joue également un rôle prépondérant. Ce lien fait que le territoire apparaît comme un espace fermé. Pour les entrepreneurs, tout doit se jouer dans les frontières de ce territoire, et ce n'est que dans ces frontières qu'ils peuvent rechercher des opportunités d'actions collaboratives pour créer des ressources communes. A l'inverse, dans le cas de LaserSystème, le lien opportuniste laisse la place à des décisions de nature strictement stratégique et opérationnelle. L'entrepreneur s'efface devant des arbitrages managériaux. Le cas de MicroSpectra est particu-



Figure 2 : Relations entre lien entrepreneur/territoire et ancrage.



lier : lors des entretiens, on perçoit que l'entrepreneur est désireux de trouver des opportunités de collaboration qui se situeraient dans le prolongement de ses préférences personnelles. Passionné d'océanographie, il multiplie à titre personnel les engagements en liaison avec cette passion, au sein d'associations ou au sein d'un lobby assurant la promotion des biotechnologies marines. Toutefois, les opportunités coopératives qui se présentent à l'entreprise ne coïncident pas avec ces préférences personnelles. Ces dernières n'agissent pas sur l'AT.

Bien que, dans la plupart des cas étudiés, les liens personnels au territoire agissent sur la dynamique de l'AT, leur nature semble peu affecter la nature des AT. Les liens observés conduisent à des formes diverses d'ancrage. Le lien que nous qualifions d'opportuniste n'a été observé qu'une fois et ne peut donc être associé qu'à une forme d'AT. Rien ne permet toutefois de penser qu'un

tel lien ne pourrait pas déboucher sur d'autres formes d'AT. Par ailleurs, les formes d'ancrage d'innovation et de patrimoine peuvent être influencées par des liens de natures différentes (moral, affectif, opportuniste). La seule forme d'influence exclusive qui apparaît est celle conduisant à l'ancrage sociétal. Ce dernier nécessite que le dirigeant adopte une posture morale dans son rapport personnel au territoire. Les cas d'AT sociétal sont ceux d'Equi et d'Ecrin. Les dirigeants des deux entreprises justifient un certain nombre de choix coopératifs par la référence à des principes moraux.

De manière plus générale, nos analyses corroborent les travaux substituant la figure de l'acteur politique ou de l'individu passionné à celle de l'entrepreneur héroïque (St-Pierre et Cadieux, 2011 ; Janssen et Schmitt, 2011). Ce qui caractérise l'entrepreneur au sein d'une PME, ce n'est pas tant la PME que le fait qu'il soit un

individu à la recherche d'opportunités pour exprimer ses passions et ses convictions. Les cas observés nous ont montré de nombreux exemples de participations à des collaborations locales hors de l'entreprise.

La littérature sur l'AT souligne le rôle des facteurs territoriaux (Porter, 1998 ; Crevoizier et Camagni, 2000 ; Colletis et Rychen, 2004 ; Zimmermann, 2005, Colletis et Rychen, 2004), et des choix stratégiques (Fourcade et al., 2010, Saives et al., 2011, Le Gall et al., 2013). Il apparaît désormais utile, dans le cadre de PME, d'analyser la figure du dirigeant et ses liens personnels au territoire pour comprendre la dynamique d'AT.

### Le lien entrepreneur/ territoire influence le devenir de l'AT

---

La nature des liens personnels de l'entrepreneur au territoire a une influence sur la stabilité de l'AT. L'existence d'un lien moral (cas Equi et Ecrin) fait que, si ces entreprises ont un développement multi-sites, elles auront également un ancrage multi-sites. Le dirigeant d'Equi a été particulièrement explicite sur ce point. Il considère légitime que la valeur créée soit partagée sur le territoire qui la produit. Les principes défendus par le dirigeant d'Ecrin sont transposables sur tout autre territoire. L'ancrage issu du lien moral de l'entre-

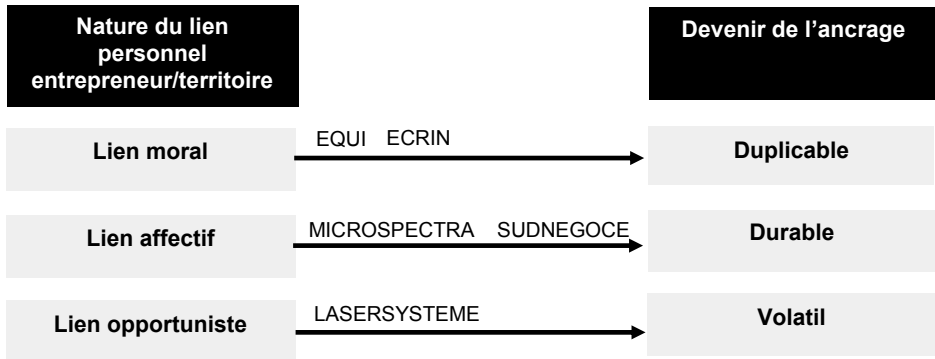
preneur est duplicable par l'entreprise si celle-ci s'implante sur d'autres sites.

L'existence d'un lien affectif conduit à une stabilité maximale. Par ce lien, les frontières territoriales sont posées a priori et orientent la recherche d'opportunités collaboratives. Les dirigeants de SudNégoce multiplient les actions coopératives au sein de leur territoire et lorsque ces opportunités se réduisent, ils étendent leur portefeuille d'activités plutôt que d'étendre leur territoire d'action ou d'avoir un développement multi-sites. L'AT de LaserSystème est stabilisé par les nombreux partenariats locaux mais il est renforcé par une dimension affective réduisant la mobilité personnelle du dirigeant.

En revanche, dans le cas de l'AT de MicroSpectra, l'existence d'un lien opportuniste le rend tributaire des entreprises partenaires locales, des institutions publiques et même de quelques personnes physiques. Le dirigeant fournit ainsi l'exemple de la collaboration avec un laboratoire de recherche allemand. Lorsqu'un chercheur de ce laboratoire est parti pour s'implanter en Angleterre au sein d'une nouvelle institution, le partenariat de MicroSpectra s'est arrêté avec l'Allemagne et a été transféré vers Angleterre. L'AT issu d'un lien opportuniste apparaît potentiellement le plus volatil.

La littérature a montré le rôle de facteurs exogènes, tels que les institutions

Figure 3 : Relations entre lien entrepreneur/territoire et devenir de l'ancrage.



(Zimmermann, 2005) ou la spécification des territoires (Colletis et Rychen, 2004), pour assurer la durabilité de l'AT. Notre recherche souligne le rôle de facteurs endogènes, tels que les liens affectifs. Plus le lien affectif est marqué, plus les entrepreneurs interrogés ont affirmé leur intention de maintenir leur AT en même temps que leur implantation. La littérature néglige généralement de considérer la duplicabilité de l'AT. Nous appelons ancrage duplicable un AT que l'entreprise est susceptible de reproduire simultanément sur d'autres territoires<sup>3</sup>. Plus le lien moral est fort, plus l'AT est duplicable sur d'autres territoires au gré de nouvelles localisations de l'entreprise.

<sup>3</sup> L'AT duplicable n'est pas un AT situé. L'AT situé est celui d'une entreprise qui est ancrée mais qui conserve des relations socialisées fortes hors de son territoire sans que ces relations concernent toutefois des coopérations territorialisées.

L'affectivité ou l'engagement moral placés dans ce lien n'est pas une caractéristique spécifiquement entrepreneuriale et concerne tout individu dans sa relation au territoire. Les travaux sociologiques sur l'ancrage des personnes physiques (Reix, 2008 ; Vignal, 2010) peuvent donc être mobilisés aux côtés de ceux conduits en entrepreneuriat sur l'ancrage des entreprises.

## ■ Conclusion

Notre recherche prolonge les travaux sur l'AT des PME en adoptant une perspective entrepreneuriale. Nous mettons en évidence la variété des liens unissant l'entrepreneur à son territoire (moral, affectif, opportuniste) et la variété des formes d'ancrage (d'innovation, sociétal, de patrimoine). Nous avons également souligné une des dimensions endogènes de la dynamique

de l'AT en montrant que les liens personnels de l'entrepreneur au territoire peuvent agir sur la dynamique de l'AT. Cette influence n'est toutefois ni systématique ni univoque. Enfin, nous avons montré que la nature du lien semble avoir une influence directe sur le devenir de l'AT. La notion de duplicabilité que nous introduisons semble à ce jour négligée dans la littérature.

Ces résultats répondent à notre question de recherche.

D'une façon plus générale, notre travail prolonge les travaux conduits en Sciences de Gestion en montrant l'influence des aspirations personnelles de l'entrepreneur sur les décisions managériales au sein de PME. Lors des entretiens, nous avons été frappés par la force avec laquelle certaines affirmations étaient formulées. L'entrepreneur est tour à tour un acteur politique, un être sentimental, un technicien. Ses préférences vis-à-vis du territoire se nourrissent d'aspirations personnelles variées. Les choix coopératifs proposés au niveau territorial constituent des opportunités pour exprimer, au travers de décisions, la force de ses convictions et de ses sentiments.

Du point de vue managérial, notre travail présente un apport essentiellement en direction des acteurs en charge de la gouvernance territoriale. L'accent a été très souvent mis sur le rôle des institutions et de formes territoriales spécifiques (clusters, systèmes productifs

localisés, milieux innovateurs, pôles de compétitivité, ...). Or, de telles formes territoriales ne se décrètent pas et de nombreux territoires ne disposent pas d'une forte attractivité. De plus, le marketing territorial ne doit pas se réduire à une lutte concurrentielle entre territoires voisins. Pour ces deux raisons, il est donc important de souligner les aspects endogènes de l'AT. L'entrepreneur doit être considéré comme un individu à la recherche d'opportunités d'engagement, et ce en dehors des seules limites de son entreprise. Une forte socialisation de l'entrepreneur, la délégation de responsabilités au sein d'institutions locales, la reconnaissance de sa dimension politique, la multiplication des opportunités entrepreneuriales sont autant d'actions territoriales renforçant les liens personnels des entrepreneurs à leur territoire ainsi que l'intensité et la durabilité de l'AT.

La principale limite de ce travail tient au fait que, malgré un important effort de multi-angulation, certaines interprétations se nourrissent essentiellement du discours de l'entrepreneur lui-même. Il est en effet difficile d'aborder la question des préférences personnelles en dehors de données déclaratives. Cette limite est plus inhérente à la question de recherche elle-même qu'au cadre opératoire déployé.

Ce travail appelle deux types de prolongement. L'un porte sur la réalisation d'une étude comparative entre les

liens entrepreneur/territoire chez les entrepreneurs d'entreprises ancrées et ceux d'entreprises non ancrées afin de mieux apprécier l'influence de ces liens. L'autre porte sur la construction d'échelles de mesure caractérisant ces liens ainsi que les formes d'AT observées. La construction de ces échelles peut être abordée grâce au matériel qualitatif collecté. De telles échelles permettraient de conduire une approche quantitative pour expliquer les phénomènes décrits dans cet article.

## ■ Bibliographie

---

(AUTEUR 1)

(AUTEUR 2)

(AUTEUR 3)

ATTIA R., RIZOULIERES 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.

BAUM J.A.C., LI X.S., USHER J.M., 2000, « Making the next move: How experiential and vicarious learning shape of chain's acquisitions », *Administrative Science Quarterly*, vol.45, n°4, pp. 766-801.

BECATTINI G., 1992, « Le district industriel: milieu créatif », in *Restructurations économiques et territoires, Espaces et Sociétés*, n°66-67, L'Harmattan, pp.147-164.

COLLETIS G., RYCHEN F., 2004, « Entreprises et territoires : proximités et développement local », in PECQUEUR B., Zimmermann J-B. (dir.), *Economie de proximités*, Paris, Hermès, Lavoisier, pp. 207-230.

CREVOISIER O., CAMAGNI R., 2000, « Les milieux urbains : innovation, systèmes de production et ancrage », Eds. Neuchâtel, 360 p.

FOURCADE C., MUCHNIK J., TREILLON R., 2010, « *Coopération, territoires et entreprises agroalimentaires* », Ed. Quae, Versailles, 135 p.

GALL (Le) S., BOUGEARD-DELFOSSÉ C., GENTRIC M., 2013, « Les leviers stratégiques de l'ancrage territorial : le cas de SAUR dans la région Ouest », *Géographie, Economie, Société*, n°15, p.365-384.

GILLY J.P., TORRE A., 2000, « Dynamiques de proximité », Ed. L'Harmattan, 302 p.

GROSSETTI M., FILIPPI M., 2004, « Proximité et relations interindividuelles », in PECQUEUR B., ZIMMERMANN J.B. (dir.), *Economie de proximités*, Ed. Hermès, Lavoisier Paris, pp. 45-64.

HIRSCHMAN E.C., 1986, « Humanistic Inquiry in Marketing Research: Philosophy, Method and Criteria », *Journal of Marketing Research*, vol.23, n°3, pp. 237-249.

JANSSEN, F., SCHMITT, C., 2011. « L'entrepreneur, héros des temps modernes ? Pour une analyse critique de l'entrepreneuriat », in TASKIN, L. et de NANTEUIL, M. (dir.) *Perspectives critiques en management. Pour une gestion citoyenne*, De Boeck, pp. 163-184.

LAGARDE V., 2006, « Le profil du dirigeant comme variable explicative des choix de diversification en agriculture », *La Revue des Sciences de Gestion*, vol.4/5, n°220-221, pp. 31-41.

MARCHESNAY M., 2008, « Valeurs et responsabilités – l'entrepreneur français, entre compétitivité et légitimité », *Sciences de Gestion*, n°64, pp.173-186.

MAZOUZ B., 2008, « Décider autrement, évoluer différemment : Une étude empirique sur la diversité des styles de décision et des trajectoires d'évolution des organisations », *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion* n°199, pp. 15-50.

- MEIAR A., 2015, « Le Business Model de l'entreprise transmise : une comparaison de la représentation du repreneur avec celle du cédant pour contribuer à réduire le risque de faux pas », Thèse de Doctorat ès Sciences de Gestion, Bordeaux IV, 465 p.
- MERENNE-SCHOUMAKER B., 2002, « *La localisation des industries – Enjeux et dynamiques* », Ed. Presses Universitaires de Rennes, 243 p.
- MILES M.B., HUBERMAN A.M., 2003, « *Analyse des données qualitatives* », Ed. De Boeck, 2<sup>ème</sup> édition, 626 p.
- PECQUEUR B., ZIMMERMANN J.B., 2004, « *Economie de proximités* », Ed. Hermès, Lavoisier Paris, 264 p.
- PERRAT J., 2001, « Districts industriels et territorialisation du rapport salarial : un éclairage à partir des réalités vénétiennes », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n°4, pp. 641-664.
- POLESE M., SHEARMUR R., 2005, « *Economie urbaine et régionale* », Ed. Economica, Paris, 2<sup>ème</sup> édition, 376 p.
- PORTER M., 1998, « Clusters and the New Economics of competition », *Harvard Business Review*, Nov-Dec, pp. 77-90.
- 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.
- ST-PIERRE J., CADIEUX L., 2011, « La conception de la performance : Quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME ? », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol.11, n°1, pp.7-26.
- SERGOT B., 2007, « La personnalisation des décisions de localisation : le cas des créations de nouveaux sites dans les secteurs de l'industrie manufacturière et de l'édition de logiciels », *Finance Contrôle Stratégie*, vol.10, n°4, pp. 111-140.
- SERVANTIE V., 2010, « Les entreprises à internationalisation précoce et rapide : lecture par le business model », Thèse de Doctorat ès Sciences de Gestion, Bordeaux IV, 364 p.
- SOLDRESSEN L.S., FIORITO S.S., HE Y., 1998, « An exploration into home-based business: data from textile artist », *Journal of Small Business Management*, vol.36, n°2, pp. 33-44.
- STAKE R.E., 2011, « Case Studies », in DENZIN N.K., LINCOLN Y.S. (dir.), *The Sage Handbook of Qualitative Research*, SAGE Ed., pp. 435-454.
- VANDECANDELAERE E., TOUZARD J-M., 2005, « Création de ressources territoriales et construction de la qualité », in FILIPPI M., TORRE A. (dir.), *Proximités et changements socio-économiques dans les mondes ruraux*, pp.59-72.
- VERSTRAETE T., 1999, « *Entrepreneuriat. Connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes* », L'Harmattan, collection Economie et Innovation, 205 p.
- VERSTRAETE T., JOUISON-LAFFITTE E., 2009, « *Business model pour entreprendre – Le modèle GRP : théorie et pratique* », De Boeck, 184 p.
- 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., 2010, « Arbitrages résidentiels au sein des couples confrontés à la délocalisation de leur entreprise », in AUTHIER J.-Y., BONVALET C., LEVY J.-P. (dir.), *Elire domicile : la construction sociale des choix résidentiels*, PUL, Lyon, pp.185- 205.
- YIN, R.K., 1994, « *Case study research: Design and methods* », Beverly Hills, 170 p.
- ZIMMERMANN J-B., 2005, « Entreprises et Territoires : entre nomadisme et ancrage territorial », *Revue de l'Ires*, n°47, pp. 21-36.