



L'influence du lien personnel entre l'entrepreneur et le territoire sur l'ancrage territorial des PME

François Bousquet

► To cite this version:

François Bousquet. L'influence du lien personnel entre l'entrepreneur et le territoire sur l'ancrage territorial des PME. Gestion et management. Université de Bordeaux, 2014. Français. NNT : 2014BORD0045 . tel-01232234

HAL Id: tel-01232234

<https://theses.hal.science/tel-01232234>

Submitted on 23 Nov 2015

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

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

THÈSE PRÉSENTÉE
POUR OBTENIR LE GRADE DE
DOCTEUR DE
L'UNIVERSITÉ DE BORDEAUX

ÉCOLE DOCTORALE
SPÉCIALITÉ : ENTREPRISE, ECONOMIE, SOCIÉTÉ

Par François BOUSQUET

**L'INFLUENCE DU LIEN PERSONNEL ENTRE
L'ENTREPRENEUR ET LE TERRITOIRE SUR L'ANCRAGE
TERRITORIAL DES PME**

Sous la direction de : Thierry VERSTRAETE

Soutenue le 19 juin 2014

Membres du jury :

M. CHABAUD Didier Professeur à l'Université d'Avignon
M. GOMEZ Pierre-Yves Professeur à l'EMLYON Business School
Mme HLADY RISPAL Martine Maître de Conférences à l'Université de Bordeaux,
Habilitation à diriger des recherches (HDR)
M. TORRES Olivier Professeur à l'Université Montpellier 1
M. VERSTRAETE Thierry Professeur à l'Université de Bordeaux

Président
Rapporteur

Examineur
Rapporteur
Directeur de thèse

Titre : L'influence du lien personnel entre l'entrepreneur et le territoire sur l'ancrage territorial des PME

Résumé :

L'ancrage territorial est un objet interdisciplinaire. Il contribue au développement endogène du territoire et présente des enjeux politiques et économiques forts. Pour l'entreprise, il concerne la construction collective de ressources, spécifiques et localisées. A ce titre il présente également un enjeu managérial.

La littérature a montré l'influence des préférences personnelles du dirigeant de PME sur certains choix managériaux, notamment concernant la localisation de l'entreprise. Prolongeant ces travaux, nous cherchons à comprendre l'influence que le lien personnel entre le dirigeant et le territoire exerce sur l'ancrage territorial des PME.

Nous conduisons cinq études de cas, dans une perspective entrepreneuriale, en mobilisant à la fois la théorie des conventions et les travaux sur la proximité. A des fins instrumentales, nous utilisons le business model, dans une approche conventionnaliste (modèle Génération Rémunération Partage), afin de comprendre l'ancrage territorial des entreprises observées.

Les résultats font apparaître l'influence effective du lien personnel du dirigeant au territoire. Ils montrent que l'ancrage opéré n'est pas nécessairement stratégique. Les liens peuvent être affectifs, opportunistes mais aussi idéologiques. Le dirigeant de PME apparaît comme un acteur politique du territoire. La recherche montre également la diversité des situations d'ancrage (ancrage sociétal, de patrimoine, d'innovation). Enfin, elle permet d'approfondir l'articulation entre différentes formes proximiques et conventionnelles dans la coordination en situation d'ancrage.

Mots clés : ancrage, business model, théorie des conventions, coopération, entrepreneur, GRP, PME, proximité, territoire

Title: The influence of the personal relationship between the entrepreneur and the territory on the territorial anchoring of SMEs

Abstract:

Territorial anchoring is an interdisciplinary subject. It contributes to the endogenous development of the territory and raises strong political and economic issues. For the company, it involves a collective construction of resources that are specific and localized. As such, it is also a managerial challenge.

The literature has shown the influence of the personal preferences of the SME's manager on some business choices, particularly those concerning the location of the company. In line with these studies, the aim of our study was to understand the influence of the personal link between the entrepreneur and the territory upon the territorial anchoring of SMEs.

We conducted five case studies in an entrepreneurial perspective, mobilizing both the conventions theory and research on proximity. The business model was used as an analytical framework to understand the territorial anchoring of the SMEs observed. The GRS model (Generation Remuneration Sharing) is a conventionalist modelisation of the business model.

The findings highlight the effective influence of the link between the entrepreneur and the territory. Territorial anchoring is not always the result of a strategic decision. Links can be emotional, opportunistic, but also ideological. The SME manager appears as a political actor in the territory. The study also showed the diversity of anchoring situations. Anchoring can be established on CSR - Corporate Social Responsibility -, local heritage, and innovation. Finally, it deepens our understanding of how coordination in an anchoring situation is based on combinations of proximities and conventions.

Keywords: territorial anchoring, business model, conventions theory, cooperation, entrepreneur, GRS, SME, proximity, territory

Unité de recherche

Institut de Recherche en Gestion des Organisations (IRGO), EA 4190
Université de Bordeaux - Pôle Universitaire de Sciences de Gestion, Bât. C403,
35, avenue Abadie 33072 Bordeaux.

L'Université de Bordeaux n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans la thèse ; ces opinions devront être considérées comme propres à leur auteur.

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier Monsieur le Professeur Thierry Verstraete pour ses précieux conseils et ses encouragements. Je lui sais gré d'avoir accepté de diriger ce travail qui aborde un objet quelque peu en marge des travaux de l'équipe entrepreneuriale de l'IRGO.

Je souhaite également remercier Madame Martine Hlady Rispal et Messieurs les Professeurs Didier Chabaud, Pierre-Yves Gomez, Olivier Torrès d'avoir accepté de participer à mon jury de thèse. Je n'ignore pas la charge que représente une telle participation.

J'exprime également ma gratitude aux membres de l'équipe entrepreneuriale de l'IRGO pour les nombreux échanges que j'ai pu avoir avec eux et les conseils qu'ils ont bien voulu me prodiguer.

Enfin, la réalisation d'une thèse n'est pas un projet individuel. Je remercie mes proches qui m'ont aidé à conduire ce travail, en ont assumé les contraintes et savent ce que je leur dois.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE	13
a. L'actualité de l'ancrage territorial et ses principaux enjeux	14
b. L'émergence d'un problème de management	21
c. Les éclairages de la littérature au problème managérial rencontré	24
d. La spécificité de l'approche entrepreneuriale du sujet	25
e. L'émergence d'une question de recherche	27
f. Justification d'une approche par le business model	29
g. Le cadrage de la recherche	33
h. Les apports attendus et le plan du document	34
 PREMIERE PARTIE	
DES THEORIES TRADITIONNELLES DE LA LOCALISATION A L'APPROCHE CONVENTIONNALISTE DE L'ANCRAGE	36
 CHAPITRE 1 – L'EMERGENCE PROGRESSIVE DU CONCEPT D'ANCRAGE TERRITORIAL	37
1.1 Premier fondement de l'ancrage : les distances	39
1.2 Deuxième fondement de l'ancrage : les interrelations locales entre agents	43
1.3 Troisième fondement de l'ancrage : le rôle du territoire	52
1.4 Conclusion du chapitre	63
 CHAPITRE 2 – L'ANCRAGE : DEFINITIONS, TYPOLOGIES ET COMPOSANTES	65
2.1 Différentes définitions	68
2.2 Typologies d'ancrage	79
2.3 Le temps et l'ancrage	88
2.4 Une remise en cause du présupposé stratégique de l'ancrage	95
2.5 Conclusion du chapitre	109

CHAPITRE 3 – LA MOBILISATION DES TRAVAUX SUR LA PROXIMITE ET DE LA THEORIE DES CONVENTIONS POUR COMPRENDRE LA DECISION D'ANCRAGE	111
3.1. L'économie de la proximité (EP)	113
3.2. La théorie des conventions	127
3.3 Conclusion du chapitre	153
 DEUXIEME PARTIE	
CINQ ETUDES DE CAS POUR MIEUX COMPRENDRE LA CONSTRUCTION DE LA DECISION D'ANCRAGE	156
 CHAPITRE 4 – LE CADRE OPERATOIRE	157
4.1 L'utilisation de la méthode des cas	159
4.2 L'utilisation d'un outil de collecte et d'analyse des données fondé sur la théorie des conventions : le modèle GRP	182
4.3. Conclusion du chapitre	195
 CHAPITRE 5 – L'ANALYSE INTRA-CAS DE L'ANCRAGE DE CINQ PME	196
5.1 Le cas pilote : le cas Equi	198
5.2 Le cas Ecrin	238
5.3 Le cas SudNégoce	269
5.4 Le cas MicroVision	299
5.5 Le cas LaserSystèmes	329
5.6 Conclusion du chapitre	359
 CHAPITRE 6 – L'ANALYSE INTER-CAS DE L'ANCRAGE DE CINQ PME	360
6.1. L'influence du lien personnel dirigeant/territoire sur l'ancrage territorial	363
6.2 La nature de l'ancrage	369
6.3 Retour sur la théorie : le rôle des conventions et de la proximité dans la coordination en situation d'ancrage	377
6.4 Articulation des concepts d'ancrage et de business model	386
6.5 Conclusion du chapitre	389

CONCLUSION GENERALE	390
a. Les apports théoriques	391
b. Les apports managériaux	393
c. Les apports méthodologiques	396
d. Les limites de notre recherche	397
e. Les prolongements possibles	398
BIBLIOGRAPHIE	400
TABLE DES MATIERES DETAILLEE	416
ANNEXES	427
ANNEXE CONCERNANT LA SAURATION THEORIQUE DE NOTRE ECHANTILLON	429
ANNEXES EQUI	432
ANNEXES ECRIN	506
ANNEXES SUDNEGOCE	556
ANNEXES MICROVISION	635
ANNEXES LASERSYSTEMES	690

TABLE DES TABLEAUX

PREMIERE PARTIE

CHAPITRE 2

Tableau 2.1 Justification de notre définition de l’ancrage territorial	79
Tableau 2.2 Typologie des comportements spatiaux	83
Tableau 2.3 Les leviers territoriaux de différents business models	86
Tableau 2.4 Comportements spatiaux délocalisés	90
Tableau 2.5 Comportements spatiaux localisés	91
Tableau 2.6. Comportements spatiaux territorialisés	92
Tableau 2.7 Typologie de stratégies collectives	97
Tableau 2.8 Catégorisation des décisions	102

CHAPITRE 3

Tableau 3.1 Caractérisation des approches stratégique et interprétative des conventions	131
Tableau 3.2 Les critiques établies d’un Monde vers un autre	143
Tableau 3.3 Caractéristiques des conventions	145
Tableau 3.4 Rôle possible des proximités en tant que dispositif matériel de communication de la convention - Le cas de Labeyrie	147
Tableau 3.5 Lien entre Mondes de production et ancrage	149

DEUXIEME PARTIE

CHAPITRE 4

Tableau 4.1 Inadéquation entre certaines méthodes qualitatives et notre question de recherche	164
Tableau 4.2 Publications de JBV, ET&P, E&RD de 2007 à 2012	167
Tableau 4.3 Une définition adaptée des tests-qualité	169
Tableau 4.4 Les unités d’analyse de notre design de recherche	172
Tableau 4.5 Formulation d'un dénominateur commun aux cas sélectionnés	173
Tableau 4.6 Les critères retenus pour créer de la variété parmi nos cas	175
Tableau 4.7 Contenu thématique du modèle GRP	192

CHAPITRE 5

Tableau 5.1 La multi-angulation des données – 2 ^{ème} cas pilote	203
Tableau 5.2 Les proximités entre les acteurs et l’entreprise Equi	227
Tableau 5.3 La multi-angulation des données – cas Ecrin	239

Tableau 5.4 Les proximités entre les acteurs et l’entreprise Ecrin	261
Tableau 5.5 La multi-angulation des données – cas SudNégoce	270
Tableau 5.6 Les proximités entre les acteurs et l’entreprise SudNégoce	292
Tableau 5.7 La multi-angulation des données – cas MicroVision	300
Tableau 5.8 Les proximités entre les acteurs et l’entreprise MicroVision	322
Tableau 5.9 La multi-angulation des données – cas LaserSystèmes	330
Tableau 5.10 Les proximités entre les acteurs et l’entreprise LaserSystèmes	352
CHAPITRE 6	
Tableau 6.1 Rappel de la nature de notre échantillon	362
Tableau 6.2 Existence d'une influence des liens entrepreneur/territoire sur l'ancrage territorial dans les cas observés	369
Tableau 6.3 Facteurs communs aux deux situations d'ancrage sociétal observées	373
Tableau 6.4 Facteurs communs aux deux situations d'ancrage de patrimoine observées	375
Tableau 6.5 Facteurs communs aux deux situations d'ancrage d'innovation observées	376
Tableau 6.6 Formes proximiques associées aux types d’ancrage	384

TABLE DES ENCADRES ET DES FIGURES

INTRODUCTION GENERALE

Encadré 0.1 Illustration n°1 : Le Laboratoire Plantes et Médecines est-il une entreprise sédentaire ?	14
Encadré 0.2 Illustration n°2 : Astrium Space Transportation, un exemple d'interaction entreprise / territoire et un problème de mobilisation de partenaires	19
Encadré 0.3 Illustration n°3 : Comment mettre des ressources en commun ?	20
Encadré 0.4 Illustrations n°4 : Deux entreprises ancrées, deux trajectoires différentes	23
Encadré 0.5 Illustration n°5 : L'utilisation du business model (BM), dans une conceptualisation conventionnaliste, pour comprendre l'ancrage de Labeyrie	31

PREMIERE PARTIE

CHAPITRE 1

Encadré 1.1 Illustration n°6 : Une externalité pécuniaire contribuant à l'ancrage territorial ; le cas de la filière fruitière lotoise	49

CHAPITRE 2

Encadré 2.1 Illustration n°7 : un exemple de lien entre attachement individuel au territoire et ancrage d'entreprise (Bertrand, 1996)	75
Figure 2.1 Schéma de la convention territoriale d'une entreprise indépendante	85
Encadré 2.2 Illustration n°8 : suite de l'illustration n°5	99

CHAPITRE 3

Figure 3.1 Organigramme dessiné par nos soins à partir de la lecture de Gilly, Torre, Rallet (Gilly et Torre, 2000 ; Torre et Rallet, 2005)	116
Figure 3.2 Organigramme dessiné par nos soins à partir de la lecture de l'approche de Pecqueur et Zimmermann (2004)	117
Figure 3.3 L'approche de Grossetti et Bouba Olga (2008)	119
Figure 3.4 Proposition d'une articulation entre proximité et conventions	155

DEUXIEME PARTIE

CHAPITRE 4

Figure 4.1 Rappel de la question de recherche	159
Encadré 4.1 Notre démarche abductive	160
Figure 4.2 Courbe d'apparition de nouveaux items	177
Figure 4.3 Le processus opératoire	181

CHAPITRE 5

Encadré 5.1 Le cas Equi	201
Figure 5.1 Proposition d'une articulation entre proximité et conventions (Rappel)	224
Figure 5.2 Rôle des conventions dans la construction des interrelations avec les parties prenantes d'Equi	228
Figure 5.3 Processus de construction de l'ancrage territorial d'Equi	231
Encadré 5.2 Le cas Ecrin	238
Figure 5.4 Rôle des conventions dans la construction des interrelations avec les parties prenantes d'Ecrin	263
Figure 5.5 Processus de construction de l'ancrage territorial d'Ecrin	266
Encadré 5.3 Le cas SudNégoce	269
Figure 5.6 Rôle des conventions dans la construction des interrelations avec les parties prenantes de SudNégoce	294
Figure 5.7 Processus de construction de l'ancrage territorial de SudNégoce	296
Encadré 5.4 Le cas MicroVision	299
Figure 5.8 Rôle des conventions dans la construction des interrelations avec les parties prenantes de MicroVision	324
Figure 5.9 Processus de construction de l'ancrage territorial de MicroVision	326
Encadré 5.5 Le cas LaserSystèmes	329
Figure 5.10 Rôle des conventions dans la construction des interrelations avec les parties prenantes de LaserSystèmes	353
Figure 5.11 Processus de construction de l'ancrage territorial de LaserSystèmes	355

CHAPITRE 6

Figure 6.1 Influence observées entre liens entrepreneur/territoire dominants et formes d'ancrage adoptées	377
Figure 6.2 Rappel du schéma initialement proposé pour décrire l'articulation entre conventions et proximités	381
Figure 6.3 Articulation des conventions et proximités dans le processus d'ancrage territorial	383
Figure 6.4 Imbrication de la convention d'affaires (= BM) et de la convention d'effort (qui débouche sur un ancrage)	388

CONCLUSION GENERALE

Figure 7.1 Eléments de modélisation de la construction de l'ancrage territorial d'une PME dans une perspective entrepreneuriale	399

INTRODUCTION GENERALE

a. L'actualité de l'ancrage territorial et ses principaux enjeux

4% des entreprises françaises de plus de 50 salariés ont délocalisé une partie de leurs activités entre 2009 et 2011¹. Les délocalisations, le nomadisme des entreprises et des capitaux, sont, en France, l'illustration la plus aisée pour qui souhaite dénoncer les méfaits de la mondialisation.

Toute définition stricte permettant de définir ce qu'est une entreprise nomade ou, *a contrario*, une entreprise sédentaire, est nécessairement arbitraire et se heurte à la multiplicité de situations intermédiaires (voir Encadré 0.1). Dans une acception large, nous attachons au terme de *sédentarité*² l'idée du maintien d'une entreprise, ou de certains actifs de cette entreprise, au sein d'un même territoire durant un temps long. La notion de temps long rapproche l'entreprise du rythme d'évolution du territoire et de son tissu économique. Il s'oppose à l'instantanéité de la transaction de marché ou au temps court du comportement de prédation d'une entreprise ne concevant les ressources localisées que dans une perspective de captation.

Encadré 0.1

Illustration³ n°1 : Le Laboratoire Plantes et Médecines⁴ est-il une entreprise sédentaire ?

En 1988, l'ancien directeur de la communication du groupe Pierre Fabre, Bernard Charles, occupe les fonctions de député maire de Cahors. S'appuyant sur des relations privilégiées avec le groupe pharmaceutique, il obtient que la filiale Plantes et Médecines soit implantée dans sa circonscription. L'entreprise se développe rapidement et crée localement de nombreux emplois. Mais onze ans plus tard, l'essentiel des emplois administratifs sont délocalisés à Toulouse; seuls demeurent sur le site historique les emplois de production. Plantes et Médecines est-elle une entreprise sédentaire ? Si on considère le territoire cadurcien, ce n'est qu'en partie vrai car entre 1996 et 1999 plus de la moitié des emplois ont disparu. Si par ailleurs on retient une période plus longue, on observe que la destruction de l'unité de Reims, lors d'un incendie en 2002, s'est traduite par la relocalisation des emplois rémois vers Cahors. Par ailleurs, si on observe le territoire du point de vue des laboratoires Fabre, on voit que l'ensemble des sites de production français sont aujourd'hui regroupés dans le sud-ouest et que le groupe y est fortement implanté. On constate donc que la sédentarité d'une entreprise dépend en partie du périmètre observé dans l'entreprise (le groupe, l'unité, le service ...), de la définition du territoire de référence et de la période d'observation.

L'enjeu politique posé par la sédentarité des entreprises porte sur la pérennité des ressources fiscales, sociales et électorales. L'homme politique contrôle et adapte les

¹ Source : Insee Première, n°1451, juin 2013

² Les mots en italique et entre guillemets sont des citations. Les mots mis en exergue sont écrits en caractères italiques sans guillemets.

³ Cette illustration n'est pas tirée de la phase empirique de notre thèse. Il s'agit d'une situation que nous avons rencontrée dans notre vie professionnelle.

⁴ Le « Laboratoire Plantes et Médecines » a pris le nom de « Naturactive » en 2009.

institutions afin d'accroître leur performance mais aussi pour en tirer un profit. « *En agissant dans son propre intérêt, il [le politique] améliore l'efficacité des institutions et le bien-être de l'ensemble de la collectivité* » (Facchini, 2006, p.268). De ce point de vue, le développement économique est un espace d'opportunités politiques et la sédentarité des entreprises montre l'aptitude des élus à s'en saisir.

Du point de vue managérial, l'enjeu est tout autre. Certes la sédentarité peut être un témoignage de stabilité et découler d'une stratégie fondée sur l'exploitation de ressources spécifiques ou sur l'accès privilégié à un marché local. Mais il peut également être le symptôme d'une entreprise sclérosée. Il traduit alors l'incapacité à saisir des opportunités hors territoire ou à évoluer.

Deux logiques s'affrontent autour de l'idée de sédentarité entre, d'un côté, l'expression des choix formulés par les politiques et, d'un autre côté, l'argument de nécessité opposé par les managers. La sédentarité des entreprises est ainsi devenue une pierre d'achoppement récurrente des débats économiques.

Le lieu de ce débat est le *territoire*. La polysémie de ce terme est accrue par la pluridisciplinarité de son usage. Le concept est utilisé en géographie, en économie, en politique, en sociologie, en gestion. De plus, l'intensité de son usage contribue à une « *surchauffe* » du concept, selon l'expression de Pecqueur (2009, p.56). Nous en préciserons les contours plus avant mais, en première approche, nous pouvons indiquer que les chercheurs s'accordent à reconnaître que le territoire se démarque de la notion d'espace par sa dimension sociale. Le territoire peut être, *a minima*, défini comme un espace habité et façonné par des individus. Il s'agit d'un espace socialisé qui renvoie à des échelles très diverses telles que le pays, le district industriel ou la commune. Dans le cas de petits territoires, un certain voisinage apparaît avec le terme local qui, comme le territoire, est fréquemment associé à l'idée de développement. D'ailleurs, si l'acception originelle vient de la géographie, les économistes se sont saisis du concept de territoire comme d'une nouvelle clef de lecture du développement économique. Une divergence importante apparaît toutefois dès lors qu'il s'agit d'objectiver la réalité d'un territoire (voir également Encadré 0.1). Alors que certains chercheurs (du GREMI⁵ par exemple) postulent que le territoire est à l'origine du développement d'interactions entre agents et de la production d'innovations, d'autres s'opposent à ce qu'ils considèrent être un « *présupposé localiste* », pour reprendre l'expression de Gilly et Torre (2000, p.26). Pour ces derniers, le territoire est « *le résultat*

⁵ Le GREMI (Groupe de Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs) est un réseau de chercheurs européens.

d'une démarche analytique et non (...) une hypothèse de départ » (p.26). C'est cette approche qui est retenue notamment par le groupe « Dynamique de proximité », réseau de chercheurs en économie, en géographie, en sociologie qui travaillent sur ce thème. Nous nous rangeons à cette vision car, dans une perspective entrepreneuriale, c'est-à-dire lorsqu'un acteur prend l'initiative d'entreprendre de créer de la valeur, il nous semble méthodologiquement pertinent de partir du point de vue des acteurs pour saisir leur environnement.

Sans creuser plus avant cette opposition, nous soulignons qu'elle présente un enjeu politique et managérial. Du point de vue politique, le problème à régler est celui de la gouvernance territoriale, ce qui suppose l'identification préalable du territoire. Cela se traduit dans l'actualité par le débat concernant la réduction des échelons territoriaux. Les départements sont-ils un levier d'action pertinent ? Les actions économiques municipales doivent-elles être déléguées aux communautés de communes et aux communautés d'agglomération ? En France, depuis 2005, elle débouche également sur la mise en place de structures territoriales spécifiques telles que les Pôles de Compétitivité.

La façon de définir le territoire présente également un enjeu managérial. Convient-il de parler du territoire d'une entreprise, au singulier, ou ne serait-il pas plus adapté d'évoquer un « portefeuille de territoires » ? Il semble en effet légitime de penser qu'une entreprise évolue simultanément sur des échelles spatiales différentes et que la zone de chalandise n'est pas forcément le territoire sur lequel les partenariats se nouent avec des sous-traitants ou que l'espace de la vie sociale des salariés n'est pas le même que celui sur lequel l'entreprise envisage de localiser ses investissements. Ainsi, l'entreprise Plantes et Médecines est une entreprise créée par un groupe ancré dans le Sud-Ouest de la France. A ce titre, de nombreux partenaires sont régionaux. Mais certaines gammes de produits sont d'origine étrangère et cet aspect est mis en avant. C'est le cas de la gamme Poconéol dont le marketing souligne le rattachement à la tradition sud-américaine. En revanche, du point de vue commercial, l'entreprise bénéficie de l'ensemble du maillage géographique du groupe auquel elle appartient, soit une quarantaine de filiales dans le monde entier.

Nous concevons le territoire comme le produit d'interrelations. L'environnement conditionne la trajectoire des entreprises en leur facilitant l'accès à certaines ressources (main d'œuvre qualifiée, information, ...) ou en permettant la consitution de ressources nouvelles, en les soumettant à une concurrence stimulante (nécessité d'optimiser la productivité, d'innover, ...), en accroissant le nombre d'opportunités d'affaires. Mais à l'inverse, les performances des entreprises locales, leur capacité d'innovation, leur pouvoir d'attraction sur

des partenaires extérieurs (sous-traitants, autres entreprises du même secteur) influent sur la construction du territoire et sa richesse. Cette influence réciproque n'est toutefois pas une constante dans le temps et les entreprises, tout comme les territoires qui les portent, peuvent être conduites à des phases d'essor puis de déclin. La présence d'élevage dans les environs de Mazamet a permis la création de ressources communes autour des métiers de la tannerie. Ces ressources ont favorisé l'essor d'un important maillage de petites entreprises. Mais le recul de l'ensemble du secteur du tissu, des cuirs et des peaux a également entraîné une phase de déclin de ce territoire et des entreprises locales.

Du point de vue politique, l'enjeu est de comprendre pourquoi, dans le cas de certains territoires, une phase de déclin semble inexorable tandis que, dans d'autres, elle semble appeler un renouveau. Ceci conduit à définir les conditions de la gouvernance de ce lien entre territoire et entreprises ainsi qu'à préciser le partage de cette gouvernance. Les élus locaux ne peuvent assurer seuls le pilotage économique de leur territoire. La présence de chefs d'entreprises aux côtés d'élus dans des groupes de travail ou des organes de décision, les efforts des municipalités dans la mise en place de clubs d'entreprises sont des illustrations simples de ce partage de gouvernance.

Du point de vue managérial, ce lien entraîne la prise en compte de parties prenantes nouvelles. Il s'agit de savoir si cet élargissement peut aider à renforcer la durabilité des avantages concurrentiels. La possibilité d'une réponse partielle à l'incertitude concernant l'accès futur à des ressources peut également être envisagée. Le lien au territoire peut-il être (pour reprendre l'expression de Colletis et Rychen, 2004, p.227) « *un pari sur l'avenir* », c'est-à-dire la conviction que ce lien contient, en germe, la réponse à des problèmes futurs ?

Cette interaction entre entreprise et territoire est un vecteur de réconciliation des enjeux politiques et managériaux et peut déboucher sur l'identification d'objectifs communs. Il est à la base de *processus de création collective de ressources*. Il en est aussi le *résultat*. Un excellent exemple de ressource collective, fréquemment cité, est celui d'une Appellation d'Origine Contrôlée (AOC). Elle est le fruit d'une collaboration entre des entreprises locales et des pouvoirs politiques, le résultat d'un processus de concertation et de négociations localisées. Au-delà de l'état auquel elle parvient, l'Appellation demeure dans une dynamique qui peut la renforcer ou la faire disparaître. La ressource commune est une matière première valorisée par l'acceptation collective de contraintes de production et par la mise en place d'une communication institutionnelle. Un tel processus doit être analysé dans une perspective de développement endogène. Ce modèle alternatif du développement économique est fondé sur la conviction « *qu'un processus de développement puisse être amorcé par le milieu et*

débouche sur une économie régionale prospère reposant sur des initiatives et le savoir-faire des habitants et des entreprises locales » (Polèse et Shearmur, 2005, p.184). Dans cette vision, l'espace n'est pas un simple lieu d'allocation de ressources ; il est aussi celui de la création de richesses collectives (Benco et Lipietz, 2000).

L'enjeu politique porte sur la compréhension des modes de gouvernance susceptibles de faire émerger des ressources collectives (Ehlinger *et al.*, 2007). En France, les Pôles de Compétitivité, ou les grands programmes industriels, peuvent être analysés comme des actions visant à faire émerger et à animer un collectif constitué d'entreprises et d'acteurs territoriaux, à les engager sur des projets, sur des rapports partenariaux complexes, sur une mutualisation de leurs efforts.

Ce travail de motivation de partenaires territorialisés est également un des enjeux du point de vue managérial. La proximité physique et organisationnelle ne suffit pas nécessairement à obtenir l'adhésion de ses partenaires qui peuvent être animés d'attentes différentes voire contradictoires. L'entreprise « chef de file » sur un projet peut trouver une contrainte dans la nécessité de travailler avec des entreprises de proximité (intérêts difficilement conciliables, absence de confiance, ...). L'encadré 0.2 fournit un exemple de ces problèmes de mobilisation des partenaires à l'échelle d'un vaste territoire.

Si la collectivité créatrice est difficile à fédérer, à motiver et à coordonner, la communauté associée au partage est, elle, difficile à identifier. Il convient de distinguer le fait que les ressources soient créées collectivement et le fait qu'il s'agisse de *ressources mises en commun*. A titre d'exemple, nous pouvons considérer la situation d'un aménagement spatial tel qu'un parc d'activité, un centre commercial, un espace touristique ... Les acteurs de l'opération, ceux animant le collectif créateur de la ressource, sont les concepteurs, les décideurs et les financeurs de l'opération. En revanche, le cercle des ayants droit est élargi aux riverains qui, bien que passifs, prétendent tirer bénéfice de l'opération du fait de leur présence. L'intégration de ces ayants droit est souvent problématique. Cette vision expansive de la communauté concernée par les ressources créées est une caractéristique de l'approche politique contemporaine de la gouvernance territoriale. Dans des situations de plus en plus fréquentes, la légitimité de tiers à être associés à des opérations dans lesquelles ils sont passifs est institutionnalisée par des textes.

Encadré 0.2

Illustration⁶ n°2 : Astrium Space Transportation⁷, un exemple d'interaction entreprise / territoire et un problème de mobilisation de partenaires

Ariane 5 ECA est un projet spatial à l'échelle européenne. Pour de nombreux industriels, donneurs d'ordres ou sous-traitants, il constitue une ressource majeure, créée collectivement par douze Etats. C'est notamment le cas pour Astrium Space Transportation (AST), filiale d'EADS. Pour l'industriel, le projet représente une manne de quatre milliards d'euros. Pour le seul territoire français, il représente 4000 emplois sur la période du programme. Les influences croisées des territoires nationaux sur les entreprises et des entreprises sur les performances économiques locales apparaissent clairement, ainsi que le caractère évolutif de cette interrelation, fortement conditionnée par la durée des programmes.

Mais la volonté de créer collectivement ces ressources présente un problème de mobilisation des partenaires. En effet, chaque Etat contributeur veille à la localisation géographique des retombées. Celles-ci doivent être, sur un territoire national, proportionnelles aux efforts engagés. Cette vision comptable du partenariat se traduit par d'importantes contraintes pour AST dans le choix de ses fournisseurs. Il ne s'agit pas, pour le donneur d'ordres, de retenir un sous-traitant pour sa seule performance technique ou économique mais aussi en fonction de sa nationalité. Si un sous-traitant est le seul de sa filière et de son pays à pouvoir intervenir dans le programme, il a de fortes chances d'être retenu indépendamment d'une logique de marché. AST est obligé de négocier sous contrainte pour obtenir une participation performante (implication, effort tarifaire) de ce sous-traitant. Un exercice de conviction doit donc être déployé pour faciliter une coordination hors marché. Quelle rémunération le sous-traitant peut attendre pour que sa participation à l'effort collectif soit pleine et entière ? D'autres perspectives de collaboration ? L'acquisition de nouvelles compétences ? L'accès à des nouveaux marchés ?

L'évolution de la réglementation concernant la création de grandes surfaces est révélatrice de cette tendance. A partir de 1996, le législateur a prévu que les commissions départementales d'équipement commercial⁸ prennent en compte de façon explicite la contribution des financeurs d'un projet à des actions sociales sans lien direct avec le projet (soutien financier aux associations locales par exemple). Dans les années suivantes, la loi sur la Solidarité et le Renouvellement Urbain (SRU) a formalisé des contraintes environnementales nouvelles d'ordre esthétique. En 2008, la loi de modernisation de l'économie a très fortement renforcé la prise en compte des aspects environnementaux des projets au motif que l'ensemble des usagers (clients ou non d'un centre commercial) doivent tirer un bénéfice de la transformation du panorama visuel d'un site. Cette vision expansive de la collectivité partageant les bénéfices tirés d'une ressource va de pair avec le développement de la Responsabilité Sociale et Economique des entreprises (RSE).

Sur ce point, les enjeux managériaux et politiques diffèrent sensiblement. La notion de « ressources communes » est lue par les politiques d'une façon large et une assimilation aux problématiques de développement durable et de RSE est fréquemment faite. En revanche, les

⁶ Cette illustration est issue de l'article de Barbat (2011).

⁷ Airbus Defence and Space depuis janvier 2014.

⁸ CDEC, aujourd'hui réformées.

entreprises ont parfois une vision beaucoup plus restrictive des conditions de mise en commun de la ressource. Soit l'identification des parties prenantes pose problème (pourquoi considérer comme partie prenante des agents passifs ?), soit le partage de la ressource peut ne pas sembler équitable à certains des ayants droit (Voir Encadré 0.3).

Encadré 0.3

Illustration⁹ n°3 : Comment mettre des ressources en commun ?

« On ne mettra en commun que ce que l'on n'a pas » (propos cités par Mendez et Bardet, 2009). Ainsi s'exprime le dirigeant d'une entreprise intégrée dans le pôle de compétitivité (PDC) PASS (« Parfums, Arômes, Saveurs, Senteurs ») en région PACA. Paradoxalement, alors que toutes les entreprises de ce pôle ont adhéré de façon volontaire à cette structure territoriale pour constituer collectivement des ressources et compétences nouvelles, elles ne s'entendent pas sur la mise en commun des fruits attendus de cette action. Les dynamiques de coopération sont freinées par les rapports concurrentiels et les entreprises les plus importantes ont une vision clairement élitiste qui vise à exclure les plus petits intervenants du tour de table. Comme le rapportent les auteurs de cette recherche exploratoire, « Une des grosses difficultés du pôle PASS, c'est que l'on est dans le monde de la parfumerie, un monde où il n'y a pas de brevets, où tout est secret » (p.135). Le PDC PASS montre que le fait qu'une ressource soit collectivement constituée ne suffit pas à définir la communauté qui peut légitimement prétendre être concernée par cette ressource, y compris au sein d'un territoire économique institutionnalisé. Cet exemple laisse penser que la mise en commun de ressources peut buter sur la répartition des droits de propriété, sur la difficulté à se coordonner hors marché ainsi que sur une faible culture de partenariat dans un cadre extra-local (culture de la branche professionnelle par exemple).

Tels sont quelques-uns des enjeux politiques et managériaux liés à la préservation du lien entre une entreprise et son territoire d'implantation.

L'ancrage territorial qualifie un lien particulier dans un contexte de territorialisation. La territorialisation est un jeu d'acteurs, qui se déroule en un lieu donné, et qui fait émerger un projet pour un territoire, de façon intuitive ou planifiée (Woessner, 2010). Nous appelons *ancrage territorial* 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. Il constitue notre champ de recherche.

Dans la suite de cette introduction générale, nous isolerons le problème managérial dont nous entendons nous saisir et nous montrerons que les éclairages et les limites de la littérature sur le sujet permettent de formuler une problématique puis une question de recherche. Nous justifierons ensuite notre choix d'aborder notre recherche en sollicitant les

⁹ Cette illustration est issue de l'article de Mendez et Bardet (2009).

travaux sur les économies de proximité et la théorie des conventions¹⁰. Enfin, nous concluons cette introduction en exposant notre méthodologie de recherche et les apports attendus.

b. L'émergence d'un problème de management

En présentant, ci-dessus, la définition retenue de l'ancrage, nous avons été conduits à préciser certains termes et à évoquer quelques-uns des enjeux politiques et managériaux associés. D'une façon générale, les enjeux politiques renvoient essentiellement à des problèmes de gouvernance territoriale. Quel territoire retenir ? Comment pérenniser les ressources et les rendre évolutives ? Comment partager le pouvoir ? Comment faire émerger un projet et animer un collectif ? Comment tirer de l'ancrage des entreprises un développement durable et équitable ? A bien des égards, l'ancrage territorial apparaît du point de vue politique comme la forme socialisée et pérenne du développement local ; une forme grâce à laquelle il est possible de rendre fertile un territoire faiblement doté en ressources initiales et à laquelle tous les acteurs sociaux peuvent être associés. Du point de vue managérial, l'ancrage est naturellement associé à des problèmes d'ordre stratégique. Deux problèmes principaux apparaissent.

En premier lieu, il s'agit de comprendre comment, à partir de la création de ressources collectives localisées, une entreprise peut créer un avantage concurrentiel. Comment ces ressources peuvent-elles être organisées pour créer de la valeur ? Comment la coordination de ces ressources peut-elle être effectuée en dehors des règles du marché ? La coopération, la confiance, la légitimité, la diffusion de l'information sont au cœur de ces interrogations.

En deuxième lieu, le problème tient à la façon dont une entreprise peut conjuguer des relations liées à l'ancrage (et marquées par une forte proximité) avec des relations distantes, non territorialisées. Ce problème de management est à rapprocher du thème plus général de globalisation et de localisation des économies. A leur façon, les laboratoires pharmaceutiques Pierre Fabre prétendent apporter une réponse en déclinant ainsi leur profession de foi « *Etre partout dans le monde tout en étant là* ».

Toutefois, l'ancrage ne saurait être réduit à des problèmes d'ordre stratégique. En effet, l'existence d'une dimension stratégique de l'ancrage mérite d'être interrogée. Dans notre acception de la stratégie, nous supposons qu'il y a une anticipation des effets attendus, une préméditation des actions conduisant à cet ancrage. Or, de nombreuses entreprises,

¹⁰ Bien que la dénomination d' « économie » des conventions soit la plus fréquemment employée, il nous semble que l'utilisation de celle-ci dans d'autres champs disciplinaires justifie le terme plus large de « théorie » des conventions. Nous reprenons l'expression employée dans le titre de l'ouvrage de Pierre-Yves Gomez « Qualité et théorie des conventions » (1994).

essentiellement des PME, sont localisées de façon fortuite, sur le lieu de résidence de leur dirigeant. Leur trajectoire peut ensuite conduire ces organisations à développer des ressources collectives et une situation d'ancrage. Cette démarche est-elle stratégique pour autant ? L'ancrage n'est-il pas dans ce cas la conséquence imprévisible de la relation étroite entre une personne physique et son environnement ? Un individu peut très bien envisager de créer son entreprise pour pallier le manque d'opportunités salariales lui permettant de rester « au pays ». L'ancrage de l'organisation apparaît alors pour lui comme la garantie de préserver son enracinement¹¹ local.

Dans tous les cas, la prise en compte de l'intentionnalité de l'ancrage n'apparaît pas de façon aisée, en particulier si l'on a une vue statique de celui-ci. L'éventuelle dimension stratégique ne peut être perçue qu'au terme d'une analyse interne et processuelle du phénomène. L'encadré 0.4 propose deux exemples d'entreprises qui, vues de l'extérieur, peuvent sembler avoir effectué un choix stratégique d'ancrage. La prise en compte du rôle des entrepreneurs à l'origine de la création de chacune de ces entreprises montre que les processus sont notablement différents.

L'influence sur l'entreprise des affinités personnelles du dirigeant n'est pas ici anecdotique. Elle semble pouvoir jouer un rôle décisif dans la trajectoire d'ancrage de l'entreprise. L'importance de cette influence tient à une spécificité de l'ancrage. En effet, dans les situations de gestion les plus usuelles, l'entrepreneur manifeste un certain nombre de dispositions particulières qui, le plus souvent, n'affectent pas son organisation mais qui, ponctuellement, peuvent interférer avec celle-ci. C'est par exemple le cas où les réseaux sociaux personnels de l'entrepreneur sont soudain sollicités dans un contexte professionnel ou bien encore lorsqu'une idée d'innovation naît d'une pratique extra-professionnelle du dirigeant. Dans le cas de l'ancrage, l'objet sur lequel les affinités du dirigeant peuvent se porter est le territoire, c'est-à-dire l'objet même avec lequel l'organisation peut être amenée à lier une relation particulière.

¹¹ Nous employons le terme d'enracinement sans y mettre un contenu particulier. Il tient, selon le Grand Robert, au « *fait pour quelqu'un de ressentir un attachement profond pour quelque chose* ».

Encadré 0.4

Illustrations¹² n°4 : Deux entreprises ancrées, deux trajectoires différentes

Francis V., originaire d'Aveyron, souhaitait créer une entreprise. Il ambitionnait que celle-ci devienne leader sur un marché niche afin de la rendre attractive pour une grande firme du secteur et la vendre. Il avait l'idée de créer une fromagerie, ayant la compétence technique pour cela. Il souhaitait que celle-ci puisse être leader sur une petite zone de production. En 1986, il crée une fromagerie et choisit de l'implanter au cœur de la zone de production du Cabécou, dans le Lot. Afin de restreindre la zone de production et d'organiser la rareté du produit, il participe, avec son environnement, à la création d'une Appellation d'Origine Contrôlée (Rocamadour). Cette AOC est mise en place en 1995. Quelques années après sa création, l'entreprise emploie plus de 80 salariés et représente 80 % de la production de Rocamadour. L'entreprise est ancrée territorialement et exploite une ressource collective, un lait valorisé par une AOC.

Dans le même département, l'entreprise Sacadit est un cabinet d'étude d'une dizaine de consultants. Le dirigeant, ancien directeur financier d'un groupe de distribution, s'est mis à son compte avec l'idée de réaliser des audits financiers dans la distribution, notamment pour le compte d'enseignes lors de rachats de magasins. Son activité commerciale était localisée de façon diffuse (ses deux premiers clients étaient les réseaux Catena et Carrefour). Etant attaché à sa région d'origine (le nord de Midi-Pyrénées), il s'y est implanté. Peu à peu, il a découvert que ce territoire enclavé offrait des ressources commerciales locales et qu'offrir à des clients industriels un rapport de proximité géographique pouvait être un avantage concurrentiel important. Ainsi par exemple, plusieurs industriels du nord de Midi-Pyrénées font part au dirigeant de Sacadit du besoin de leurs sous-traitants d'être soutenus dans l'organisation de leur gestion de production. Afin de s'intégrer dans ce réseau d'entreprises, le dirigeant du bureau d'études leur demande de sélectionner eux-mêmes le consultant qu'ils souhaiteraient voir intervenir chez leurs sous-traitants et le recrute. Durant les années suivantes, ce consultant puis d'autres, salariés de Sacadit, sont prescrits aux sous-traitants locaux par les donneurs d'ordres impliqués dans la création de ce service. Il s'agit là d'une démarche de création collective d'une ressource (conseil en gestion de production) contribuant à l'ancrage territorial du bureau d'étude.

Ces deux exemples, situés sur un même territoire, montrent des processus d'ancrage très différents. Dans le premier cas une vision stratégique claire a présidé à la localisation de l'entreprise. L'ancrage était volontaire et anticipé. Dans le second cas, c'est le lien personnel du dirigeant à son territoire natal qui a justifié la localisation de l'entreprise. L'ancrage n'est intervenu qu'après et résulte de la saisie d'opportunités commerciales successives.

Il est ainsi possible d'imaginer que les affinités personnelles du dirigeant et les exigences du management de l'organisation se rejoignent, tout comme il est possible de concevoir que les attentes du dirigeant et de l'organisation soient antagonistes. De nombreuses entreprises rencontrent par exemple des difficultés de financement immobilier parce qu'elles sont implantées en zone rurale, où l'immobilier est difficilement reconvertible, mais leur dirigeant hésite à se délocaliser vers une agglomération¹³ parce qu'il y perdra le

¹² Ces illustrations ne sont pas tirées de la phase empirique de notre thèse. Il s'agit de situations que nous avons rencontrées dans notre vie professionnelle.

¹³ Nous prenons dans l'ensemble du document le terme d'agglomération dans le sens qui lui est donné dans les sciences régionales c'est-à-dire un regroupement d'entreprises et non dans le sens urbanistique d'un regroupement d'habitations.

cadre de vie auquel il est attaché. Une rivalité peut, dès lors, exister entre le dirigeant et sa propre organisation sur les choix territoriaux.

Cette interférence entre préférences individuelles et rationalité managériale nous intéresse parce qu'elle influe sur la trajectoire de l'entreprise. Une clarification de ce lien permettrait notamment de mieux comprendre la dimension stratégique de l'ancrage. Il y a là un problème managérial dont nous entendons nous saisir. Ce problème porte sur la compréhension du lien entre, d'une part, l'intérêt personnel qu'un entrepreneur porte à un territoire donné et, d'autre part, les actions contribuant à l'ancrage d'une PME. Nous qualifions de préférence personnelle de l'entrepreneur ce qui peut être une affinité, une conviction, un choix personnel créant un lien particulier au territoire. Nous retenons volontairement, pour l'heure, une définition très large de ce lien au territoire

Jusqu'ici, nous avons volontairement posé ce problème de management sur des bases exclusivement pratiques. Les apports de la littérature que nous allons solliciter, et que nous tenterons sommairement d'organiser dans cette introduction générale, nous permettront de théoriser ce problème et d'en faire découler une question de recherche.

c. Les éclairages de la littérature au problème managérial rencontré

L'étude de l'espace, qui a connu un renouveau ces dernières années en économie, n'est traitée que de façon récente en Sciences de Gestion. Au cœur de ce champ, le sujet de l'ancrage territorial est abordé dans un certain nombre de travaux, notamment francophones. Il s'agit d'articles d'économie (Zimmermann, 2005), de géographie (Carlier, 2006), de sociologie (Reix, 2008), de gestion (numéro spécial de la Revue Française de Gestion, 2008 n°184). Il s'agit également de thèses de doctorat. Les objets de recherche abordés sont par exemple les suivants :

- en économie : « *L'ancrage spatial des entreprises en milieu rural* » (Bertrand, 1996)
- en géographie : « *Les AOC dans le développement territorial : une analyse en termes d'ancrage appliquée au cas français des filières fromagères* » (Frayssignes, 2005)
- en urbanisme : « *Ancrage et mobilité de salariés de l'industrie à l'épreuve de la délocalisation de l'emploi* » (Vignal, 2003)
- en Sciences de Gestion : « *La capacité urbaine d'attraction et d'ancrage des établissements : une analyse par les ressources dynamiques* » (Méchin, 2001), « *Les déterminants des décisions de localisation* » (Sergot, 2004), « *L'influence des stratégies logistiques sur l'ancrage territorial des activités* » (Houé, 2005).

Toutefois, même si les chercheurs en Sciences de Gestion se sont encore peu tournés vers la dimension spatiale, ils sont familiers de conceptualisations et cadres théoriques sollicités par ce champ, tels que la segmentation stratégique, l'innovation, les systèmes d'information, les réseaux, les ressources humaines, la prise de décision, la confiance, la mobilité, ... (Lauriol *et al.*, 2008). Plus que l'ouverture d'un champ nouveau, la prise en compte de l'espace marque le prolongement de réflexions déjà engagées qui trouvent ici un nouveau terrain d'observation. La revue de la littérature que nous présenterons sera interdisciplinaire mais fera appel à des concepts largement éprouvés en gestion (en entrepreneuriat, en stratégie et en marketing notamment).

Si l'ancrage est abordé de façon interdisciplinaire, il est également au carrefour de plusieurs champs de recherche.

Les principaux concepts permettant de comprendre l'ancrage territorial ont été forgés par les sciences régionales, c'est-à-dire par l'ensemble des sciences humaines et sociales utilisant une dimension spatiale. Aussi, il est nécessaire de reprendre les principaux apports initiaux. La mise en évidence du rôle des distances jette les premières bases de la notion de proximité (Von Thünen, Weber, Cristaller, Hotelling, Lösch, ...). Les apports de l'économie spatiale, de la nouvelle géographie économique (Krugman) ont mis en évidence le rôle des économies d'agglomération et des externalités. L'économie industrielle et la géographie de l'innovation (Audretsch, Feldmann, ...) ont montré l'influence du territoire sur les firmes. Ce corpus a également abordé certaines formes territoriales à fort ancrage de façon spécifique telles que les districts industriels (Becattini), les clusters (Porter), les milieux (Aydalot et le GREMI) et le concept d'ancrage en lui-même (Zimmermann).

Le cadre théorique que nous sollicitons, et dont nous justifions brièvement le choix dans les prochaines pages de cette introduction générale, est lui aussi interdisciplinaire. Les économies de proximité intéressent économistes, géographes et gestionnaires. La théorie des conventions regroupe, elle aussi, économistes et gestionnaires.

d. La spécificité de l'approche entrepreneuriale du sujet

La perspective entrepreneuriale de l'ancrage présente une forte spécificité. Dans la pratique, les actions de gouvernance territoriale diffèrent selon qu'il s'agit de s'adresser à des groupes industriels ou à des entrepreneurs. Si l'arsenal utilisé en direction des premiers porte essentiellement sur la mise en place d'infrastructures et de subventions, les outils à l'attention

des seconds sont surtout constitués de pépinières, d'incubateurs, d'actions de conseil, de formation (Messeghem et Sammut, 2007).

Comme nous l'avons esquissé, l'entrepreneur joue un rôle essentiel aux côtés de son organisation. Il peut, certes, être en symbiose avec celle-ci mais il peut également être en conflit d'intérêt ; ses préférences personnelles ne coïncidant pas nécessairement avec l'intérêt du projet. Ceci justifie que l'on distingue l'entrepreneur de son organisation. La littérature met en évidence le fait que, dans certains cas, le choix de la localisation est effectué par le chef d'entreprise en fonction de préférences personnelles, d'ordre professionnel ou privé. Cette considération est en rupture avec les approches plus traditionnelles qui font de la localisation une problématique d'optimisation organisationnelle. Une étude auprès des entrepreneurs aquitains montre par exemple que « *leur projet entrepreneurial témoigne souvent d'une volonté de rester ou de revenir dans leur région natale* » (Reix, 2008, p.29). Une autre étude conduite sur le secteur de la manufacture et de l'édition de logiciels (Sergot 2007, p.134) montre que « *les préférences personnelles des acteurs de la décision exercent, de manière plus ou moins explicite, une influence significative sur plus des trois-quarts des choix de localisation étudiés* ». Le rôle individuel de l'entrepreneur au cœur de son organisation est mis en évidence lors de la localisation. L'approche entrepreneuriale est particulièrement apte à rendre compte du rôle de l'entrepreneur, de son organisation et également de la relation tissée entre ces deux parties.

Par ailleurs, l'ancrage est généralement évoqué en tant qu'*état* et plus rarement en tant que *processus*. Il mérite pourtant d'être considéré dans chaque étape de sa constitution, depuis l'apparition du projet d'affaires jusqu'à ses éventuelles transformations ultérieures. Dejardin (2006) sollicite les travaux de Kirzner pour montrer que la création de ressources territoriales nécessite de faire appel à la « *vigilance* » d'un entrepreneur. Une perspective entrepreneuriale permet de saisir le rôle de l'esprit d'entreprise et de la découverte de l'opportunité d'affaires en amont de la construction de l'ancrage. Huiban *et al.* (2006) expliquent notamment la plus grande stabilité des implantations en milieu rural par le moins grand nombre d'opportunités d'affaires qu'y rencontrent les entrepreneurs.

Enfin, la proximité, centrale dans la compréhension des phénomènes d'ancrage, mérite ici d'être évoquée. La proximité n'est certes pas une dimension exclusivement entrepreneuriale mais elle présente une importance accrue dans le cadre de petites et moyennes entreprises (Torre et Rallet, 2005). Elle joue un rôle spécifique dans la coordination des PME (Torrès, 2004). Nous ne faisons pas d'amalgame entre PME et entrepreneuriat, et retenons l'idée qu'une démarche intrapreneuriale peut être engagée au sein d'une grande firme, mais une forte corrélation existe entre l'univers de l'entrepreneuriat et celui de la PME.

De plus, notre travail doctoral se limitera à la prise en compte de phénomènes d'ancrage impliquant de petites et moyennes entreprises. Dans sa thèse portant sur « *L'ancrage spatial des entreprises en milieu rural* », Bertrand (1996) centre également son analyse sur les seules PME en raison de leur comportement spatial différent de celui des grandes entreprises. Dans la même direction, Torrès (2004) montre que la proximité est une dimension forte pour les TPE et PME. S'appuyant sur Mahé de Boislandelle, il souligne les « *effets de grossissement* » que subissent les éléments du proche environnement dans ces structures (Torrès 2003a). Les spécificités du comportement spatial des PME sont également soulignées par Deshaies (1997).

e. L'émergence d'une question de recherche

L'appréciation des spécificités d'une approche entrepreneuriale du sujet de l'ancrage territorial nous conduit, d'une part, à souligner l'importance du rôle de l'entrepreneur aux côtés de son organisation et, d'autre part, à vouloir saisir l'ancrage dans la globalité d'un processus ; que ce processus débute par une décision de localisation ou par la découverte d'une idée.

Comme le montrent les approches de la décision de localisation, l'entrepreneur n'est pas seulement celui qui défend les intérêts de l'organisation qu'il impulse, il est aussi un individu physique qui satisfait des attentes personnelles. La littérature en entrepreneuriat (notamment Fayolle, 2005, s'appuyant sur les travaux de Bruyat), met en évidence que, même si l'on considère la dialogique individu/objet créée, l'organisation et l'entrepreneur disposent de leurs propres liens à leurs environnements respectifs. En particulier, concernant le territoire, l'organisation nouvelle va progressivement tisser des liens spécifiques avec son espace d'accueil (acquisition de ressources territoriales par exemple). De son côté, l'entrepreneur dispose également d'une relation personnelle au territoire, avant même la mise en œuvre du projet (image perçue de ce territoire, liens affectifs à sa région natale, ...) et au-delà de cette mise en œuvre (expérience de ce territoire partagée avec une famille, reconnaissance sociale locale, ...). Le traitement de l'ancrage dans la littérature, issu comme nous le verrons de travaux en économie et en géographie, néglige cette dualité entrepreneur/organisation. Seule l'entreprise est prise en compte en étant, le plus souvent, résumée à l'ensemble de ses fonctions d'utilité. L'objectif général de notre thèse est de comprendre en quoi le lien personnel entre l'entrepreneur et le territoire influence, à une étape ou une autre du processus, l'ancrage réalisé.

Nous formulons ainsi notre question de recherche : Comment le lien personnel entre l'entrepreneur et le territoire influence l'ancrage territorial d'une PME ?

Sous le terme d'influence nous désignons tous les liens de cause à effet, établis entre l'entrepreneur et son organisation, que ces influences soient bénéfiques ou non, qu'elles concernent la trajectoire de l'entreprise ou un aspect ponctuel de sa gestion.

Le qualificatif de personnel renvoie à tout ce qui est propre à l'individu et à son cercle privé. Les aspirations du conjoint de l'entrepreneur seront par exemple prises en compte dans la mesure où l'entrepreneur y sera sensible. Par ailleurs, toutes les variables influençant la construction de l'attitude de l'entrepreneur face au territoire doivent être prises en compte, qu'elles portent sur les valeurs de l'individu (au sens de valeurs morales) ou sur les aspects cognitifs, conatifs et affectifs de sa relation au territoire.

Nous qualifions d'entrepreneur celui qui donne une *impulsion* (selon le terme de Verstraete, 1999 et 2003) à un projet. Un dirigeant d'entreprise n'est donc pas nécessairement un entrepreneur. A l'inverse, une personne agissant dans un milieu associatif ou encore un cadre au sein d'un groupe industriel peuvent être des entrepreneurs. En raison des spécificités des PME en matière d'ancrage, les entrepreneurs que nous prendrons en compte seront toutefois exclusivement des dirigeants de ce type d'entreprises.

Enfin, en ce qui concerne le processus d'ancrage, notons que celui-ci aboutit dès lors qu'il y a ancrage, sans que cet aboutissement soit pour autant un terme. En effet, l'ancrage est un lien activé, à la fois processus et état. Le point de départ de ce processus est en revanche difficile à situer. Dans certains cas, il se situe au moment de la conception du projet entrepreneurial. Dans d'autres situations, il est antérieur et coïncide avec la décision du futur entrepreneur de demeurer sur un territoire (Reix, 2008).

Comprendre cette influence revient à envisager qu'un ancrage puisse présenter des formes différentes. En particulier, cette diversité des ancrages peut tenir à des intensités plus ou moins fortes, à des différences concernant les parties prenantes impliquées et à des modes de coordination variés.

La nature de l'ancrage peut changer selon, par exemple, la part des relations socialement construites qui sont nouées sur le territoire. Bertrand (1999) distingue les modèles d'ancrage ne présentant de relations socialisées qu'au sein d'un même territoire, des modèles dans lesquels les relations sont construites à la fois au sein et au dehors du territoire. L'auteur qualifie les premiers de *localisés* et les seconds de *territorialisés*.

L'identité des parties prenantes peut être différente selon que l'on associe à la vision de l'ancrage une responsabilité sociétale ou non (Alcaud et Brillet, 2007). Comme le montre Reix (2008, p.38), certains entrepreneurs veulent « *être assurés de rester au pays mais aussi de participer à son développement en créant des richesses et des emplois* ». Une telle visée incite par exemple à prendre en compte l'intérêt de parties prenantes qui ne sont pas directement porteuses de ressources.

Enfin, les modes de coordination peuvent changer selon les ancrages. Ces coordinations reposent sur des formes de proximité multiples : proximités géographique, organisationnelle et institutionnelle, pouvant à leur tour être différenciées (Pecqueur et Zimmermann, 2004). Sans entrer ici dans des typologies que nous présenterons au chapitre 3, la variété des proximités pouvant être sollicitées permet une multiplicité des coordinations possibles en situation d'ancrage.

Notre question de recherche est sous-tendue par trois sous questions :

Comment le lien personnel entre l'entrepreneur et le territoire influence la nature de l'ancrage territorial de la firme ?

Comment le lien personnel entre l'entrepreneur et le territoire influence les parties prenantes prises en compte dans l'ancrage territorial de la firme ?

Comment le lien personnel entre l'entrepreneur et le territoire influence les modes de coordination utilisés dans l'ancrage territorial de la firme ?

f. Justification d'une approche par le business model

L'ancrage est affaire de ressources et de coordination. La coordination entre les acteurs ancrés s'opère dans un contexte particulier puisqu'elle s'effectue en partie en dehors des règles du marché. Bertrand (1996) montre que, dans une situation d'ancrage, la théorie des conventions est apte à décrire les coordinations qui sont opérées. La convention qui se met en place définit un cadre commun, fixe les règles de l'action, détermine les informations à privilégier et réduit l'incertitude des acteurs. Le groupe Dynamiques de Proximité, travaillant sur le champ de l'ancrage, manifeste également, par l'intermédiaire de Gilly et Torre (2000, p.26), ses « *affinités* » avec « *l'approche des conventions* ».

Dans un certain nombre de cas, la convention est d'autant plus lisible qu'elle est institutionnalisée. C'est par exemple la situation d'une IGP (Indication Géographique Protégée) qui peut être lue comme ce que Colletis et Rychen (2004) nomme une « *convention territoriale* » (voir Encadré 0.5 paragraphe a.). En effet, il s'agit là d'une solution à un

problème de coordination. Cette solution est adoptée comme une règle à laquelle les acteurs peuvent se référer. Elle présente, en outre, une dimension spatiale essentielle. Une situation d'ancrage ne peut toutefois pas toujours être expliquée par la simple adhésion à une convention unique. Au sein même d'une convention territoriale, les relations entre agents diffèrent, notamment selon qu'ils ont ou non un rapport d'affaires direct. Ainsi, l'encadré 0.5 (paragraphe b) montre que l'entreprise Labeyrie ne trouve pas une solution à ses problèmes d'approvisionnement du simple fait de la création d'une IGP. Cette IGP est un cadre général au sein duquel elle peut discuter en adoptant un langage commun avec des partenaires industriels potentiels. Mais au sein de cette convention large, un travail de négociation doit être accompli en direction de partenaires directs afin de déboucher sur la formalisation de contrats. Toutefois, l'incomplétude de ces contrats fait qu'ils ne peuvent se suffire et qu'ils doivent reposer sur des moyens complémentaires de coordination. Entre le partenariat possible et le partenariat effectif, il y a l'existence d'un rapport de confiance, d'une habitude de travail en commun, d'une appartenance à de petits réseaux sociaux. Il existe donc une autre convention, qui est une convention spécifique passée entre quelques agents déjà enserrés dans une ou plusieurs autres conventions. Nous nommons cette convention spécifique une « convention d'affaires » (Verstraete et Jouison-Laffitte, 2009, pp.57-58, 158, 162).

Une convention d'affaires est une conceptualisation de l'accord obtenu entre les différentes parties prenantes intéressées par un projet de création de valeur. Dans le cas de Labeyrie, c'est lorsqu'un accord est passé avec des producteurs précisément identifiés, et que le mode de rémunération de chacun a été clarifié, qu'il est possible de mettre en œuvre le projet industriel. La convention d'affaires s'inscrit dans des conventions plus vastes. Ces dernières permettent d'appréhender les raisons pour lesquelles les agents se rencontrent. La convention d'affaires permet, pour sa part, de comprendre pourquoi ils travaillent ensemble. Elle aide à comprendre le modèle de création de valeur choisi par l'entreprise. Pour cette raison, nous considérons que la convention d'affaires est une conceptualisation particulière du business model (Jouison et Verstraete, 2008). Le business model (BM) est la convention expliquant pourquoi des parties prenantes apportent des ressources nécessaires à un projet d'affaires. Dans le cas où ces ressources sont le fruit d'une élaboration collective et où les parties prenantes disposent entre elles d'une proximité géographique, la convention d'affaires peut déboucher sur une situation d'ancrage territorial (voir Encadré 0.5, paragraphe c).

Encadré 0.5

Illustration¹⁴ n°5 : L'utilisation du business model (BM), dans une conceptualisation conventionnaliste, pour comprendre l'ancrage de Labeyrie

- a) Dans les années 80, le fort développement de la consommation de foie gras en France entraîne l'arrivée sur le marché de nouveaux faiseurs et producteurs de matières premières étrangers, notamment originaires d'Europe de l'Est. Afin de préserver et valoriser une production régionale plusieurs acteurs, dont l'entreprise Labeyrie, leader du marché, entreprennent de mettre en place une Indication Géographique Protégée (IGP). La mise en place de cette IGP est le résultat d'une coopération active entre acteurs concurrents, de l'expression de rapports de force (notamment entre petits faiseurs et industriels) et de conciliations. Elle débouche sur la détermination de normes, d'un cadre, notamment géographique, la définition d'un objet commun et la mise en place de procédures communes d'élevage et de production. Elle réduit l'incertitude sur le devenir de la filière locale et la valorisation des ressources. Il s'agit d'une *véritable convention territoriale*.
- b) Au sein de cette convention globale, tout n'est pas réglé pour autant. En particulier un industriel comme Labeyrie a besoin d'une projection de ses capacités d'approvisionnement sur plusieurs années. De leur côté, les petits éleveurs locaux sont à la fois attirés par le débouché commercial que représente un industriel et inquiets d'un rapport de force qui puisse jouer en leur défaveur. Le fait que les contraintes sanitaires vont aller croissant, par exemple en matière d'abattage, est un autre paramètre entrant en ligne de compte. L'entreprise Labeyrie met donc en place à la même époque des partenariats avec certains éleveurs locaux afin de donner plus de visibilité à chacun mais aussi d'apporter aux différentes parties des solutions à leurs problèmes respectifs. Les éleveurs bénéficient d'une perspective de rémunération, d'un engagement sur des quantités, de conseils en matière d'élevage, d'un accès à des structures communes pour l'abattage. De son côté, l'entreprise Labeyrie bénéficie d'une meilleure garantie de qualité en intervenant chez les producteurs, d'une garantie d'approvisionnement, de l'instauration d'un lien de dépendance de ses fournisseurs. Bien entendu, il est impossible de s'assurer du maintien de cette collaboration par la simple formalisation de contrats commerciaux. Cette collaboration doit s'appuyer sur un historique de relations déjà engagées, une sélection tacite des partenaires au sein de l'IGP, une communication en face-à-face, des rapports fréquents, des liens entre individus, des apprentissages communs. Pour compenser l'incomplétude de ces contrats, un service est mis en place chez Labeyrie pour former, accompagner et entretenir le lien établi.
- c) Le BM de l'entreprise Labeyrie est une « convention d'affaires » rattachée à la convention territoriale préalable et plus globale qu'est l'IGP. Elle est rendue possible par un *partage* de la rémunération que Labeyrie tire de la transformation de la ressource locale. L'apport du BM ne se limite toutefois pas à montrer comment s'effectue la coordination par le rattachement des parties prenantes à différents niveaux de convention. Il permet aussi de comprendre comment de la valeur est créée à partir des ressources apportées par les parties prenantes. Ainsi, dans le cas de Labeyrie, le BM montrerait comment la convention d'affaires est complétée par une organisation logistique de proximité ou comment la convention IGP est traduite dans la stratégie marketing et dans l'ensemble des variables du mix marketing des produits concernés. En termes de BM, on expliquerait ainsi les conditions de *génération* et de *rémunération* de la valeur.

Dans des travaux récents, d'autres chercheurs utilisent le BM pour saisir la nature et le rôle de l'ancrage (Saives *et al.*, 2011 ; Le Gall *et al.*, 2013). Leur conception du BM ne repose pas sur un fondement conventionnaliste.

¹⁴ Cette illustration n'est pas tirée de la phase empirique de notre thèse. Il s'agit d'une situation que nous avons rencontrée dans notre vie professionnelle.

Au-delà de la conception conventionnaliste que nous retenons du BM, nous sommes également sensibles à un aspect particulier de ses composantes, telles que définies dans les travaux de l'équipe Entrepreneuriat de l'IRGO¹⁵. Nous avons souligné l'importance des préférences individuelles de l'entrepreneur dans les phénomènes de localisation. Or, dans la grande majorité des travaux que nous avons identifiés concernant l'ancrage territorial, la figure de l'entrepreneur est laissée de côté. Seule est prise en compte l'entreprise, en tant qu'organisation sociale et économique. Les quelques travaux intégrant l'entrepreneur procèdent généralement de façon inverse et négligent l'organisation. Reix (2008), dans une approche sociologique, se focalise sur la figure de l'entrepreneur et laisse de côté l'entreprise mise en place; Bertrand (1996, 1999) assimile la PME à son seul dirigeant.

Dans une perspective entrepreneuriale nous pensons que la figure de l'entrepreneur et celle de son organisation doivent être simultanément considérées, de façon individuelle et dans leur interrelation. Cette perspective est celle retenue par le BM tel qu'il a été théorisé par Verstraete (2003), Jouison et Verstraete (2008) et Verstraete (2009). Dans ce cadre, l'entrepreneur est celui qui structure son organisation. Parler d'une vision entrepreneuriale de la firme revient à considérer un objet tricéphale dans lequel l'attention doit porter à la fois sur l'entrepreneur, sur son organisation mais aussi sur la relation entre ces deux entités. Les dimensions *cognitive* (la vision de l'entrepreneur, ses apprentissages, sa compréhension de ses propres actions), *structurale* (le cadre organisationnel global dans lequel l'entrepreneur est inséré, notamment le territoire, les représentations sociales qu'il adopte et celles auxquelles il est soumis), *praxéologique* (les actions qui vont modeler l'organisation de la firme), doivent être analysées en considérant cette double figure et le lien *symbiotique* (Verstraete, 1999, 2001).

Enfin, selon Verstraete et Jouison-Laffitte, (2009, 2011), et à l'instar de Gartner (1985), une dynamique doit-être enclenchée sur la base d'une idée, puis de l'élaboration d'un projet. L'organisation est le fruit d'une *impulsion* donnée par l'entrepreneur. Cette vision dynamique de la création d'une organisation met en exergue l'aspect processuel de cette réalisation. Dans le cas de l'ancrage, nous pensons également qu'il faille rechercher une telle impulsion comme point de départ du processus de construction du lien territorial. Toutefois, nous envisageons que cette impulsion ne coïncide pas nécessairement avec celle marquant l'émergence du projet. Elle peut lui être antérieure (choix familial de localisation) ou postérieure (absence de prise en compte de la variable territoriale lors de la création du projet et découverte ultérieure de celle-ci).

¹⁵ Institut de Recherche en Gestion des Organisation – Université de Bordeaux

g. Le cadrage de la recherche

Du point de vue épistémologique, nous considérons que la compréhension du lien entre l'entrepreneur et son territoire ne peut être effective que si nous prenons en compte les représentations que l'entrepreneur a de ce dernier. Ces représentations sont liées aux interactions entre un objet (le territoire) et un sujet qui l'expérimente (l'entrepreneur). Nous nous intéressons autant aux intentions des acteurs qu'aux conséquences objectives de leurs actions. La connaissance que nous tentons de produire est de nature constructiviste (Le Moigne, 1990).

Nous voulons saisir des situations variées et un ensemble de paramètres dont nous ne pouvons exactement définir, dès à présent, ceux qui sont agissant dans la construction d'un ancrage. Nous entendons explorer plusieurs cas de PME présentant des situations contrastées mais étant toutes ancrées. Nous nous appuierons sur la méthode des cas et effectuerons des analyses intra et inter-cas afin de tenter de saisir à la fois les aspects idiosyncratiques de certains ancres et d'éventuelles régularités. Notre démarche de recherche sera abductive (David, 2012). Elle s'appuiera sur une règle proposée par la théorie, qui montre que les préférences personnelles peuvent influencer sur les liens entre l'entreprise et le territoire. Nous analyserons certaines configurations d'ancrage que nous considérons comme des conséquences organisationnelles de choix managériaux. Entre cette règle, dont la portée n'est pas totalement définie, et ces conséquences, nous allons explorer des cas. Ceux-ci nous permettront de compléter ou d'amender la règle générale concernant l'influence des liens personnels sur les rapports de l'organisation à son territoire.

D'un point de vue instrumental, nous nous appuierons sur une typologie des rapports de proximité proposés par le groupe Dynamique de Proximité ainsi que sur une grille d'analyse du BM. Notre cadre théorique reposant largement sur la théorie des conventions, nous retenons une modélisation du BM fondée sur cette théorie : le modèle Génération Rémunération Partage (GRP). Ce modèle nous fournira une grille de saisie de données et d'analyse dont l'utilisation a été éprouvée (Jouison, 2008). Son utilisation en tant qu'outil technique et cadre théorique a également été effectuée dans le cadre d'une thèse doctorale (Servantie, 2010) et des travaux de recherche de l'IRGO (Verstraete *et al.*, 2012a).

h. Les apports attendus et le plan du document

Les apports attendus sont à la fois théoriques et managériaux.

Sur le plan théorique nous souhaitons améliorer la compréhension de la construction de l'ancrage territorial par une approche entrepreneuriale. Celle-ci permettra de redonner toute sa place à l'entrepreneur. Nous analyserons la construction de sa décision et l'impulsion qu'il donne à son organisation pour la conduire vers une situation d'ancrage. Le fait de saisir l'ancrage sous cet angle entrepreneurial n'a pas pour ambition de saisir l'ensemble des aspects liés à cet objet. Notamment, les caractéristiques territoriales favorisant l'ancrage ne seront pas nécessairement mises en évidence. Cette approche prétend seulement être complémentaire de celles conduites dans d'autres disciplines et relatives au même objet.

Sur le plan managérial, nous nous attacherons à ce que les apports de notre recherche puissent être considérés du point de vue des entreprises et des responsables en charge de la gestion du territoire. Les managers trouveront un intérêt à une meilleure clarification d'un dispositif organisationnel que l'on déclare stratégique sans que ce qualificatif ne soit toujours démontré. Les responsables territoriaux y trouveront une meilleure compréhension des ressorts d'un dispositif de création de ressources localisées créant de la valeur et de la différenciation pour le territoire.

Nous conduirons notre recherche en deux temps.

Dans une première partie, nous détaillerons la littérature sur le sujet. Nous embrasserons de façon large (chapitre 1) l'ensemble des travaux ayant contribué à l'émergence de la notion d'ancrage territorial. Les économistes pourront peut-être trouver que cette partie de notre revue de la littérature se situe trop en amont de notre sujet. Il nous semble toutefois utile, en Sciences de Gestion, de rappeler certains travaux fondateurs qui échappent à notre discipline. De plus, ce chapitre illustre l'apprentissage que nous avons du faire de disciplines connexes aux Sciences de Gestion et qui nous étaient étrangères. Nous centrerons ensuite notre revue de la littérature exclusivement sur l'ancrage territorial (chapitre 2). Celui-ci sera considéré comme un objet interdisciplinaire¹⁶. Nous définirons ensuite notre cadre théorique (chapitre 3). Nous solliciterons à la fois des travaux issus essentiellement de

¹⁶ Verstraete (2008, p.188), s'appuyant sur Wacheux, définit l'interdisciplinarité comme « *l'utilisation raisonnée des théories et concepts d'origines diverses* ». Celle-ci découle de travaux pluridisciplinaires, perçus comme « *l'activation d'une discussion scientifique entre chercheurs de différentes disciplines*. » Elle débouche, en phase ultime, sur l'élaboration d'objets « *transdisciplinaires* », c'est-à-dire des objets pouvant être considérés indépendamment d'une discipline particulière.

l'économie, de la géographie et de la sociologie (économie de la proximité), et de l'économie, de la sociologie et de la gestion (théorie des conventions).

Dans une seconde partie nous aborderons la phase empirique de notre travail. Un chapitre sera consacré à la présentation de nos choix méthodologiques, notamment du choix de la méthode des cas et d'une utilisation instrumentale du business model (chapitre 4). Chacun des cas sera ensuite détaillé et analysé de façon individuelle (chapitre 5). Ce chapitre sera nécessairement long. Toutefois, nous avons fait le choix de restituer largement l'analyse de chaque cas avec le dispositif instrumental qui l'accompagne (grille d'analyse du business model, analyse des proximités, déroulement du processus, identification des conventions à l'œuvre, contribution du cas à la réponse à la question de recherche). Les éléments relatifs à chaque cas et dont le lecteur peut faire l'économie, sauf à rechercher le détail d'une information particulière, ont été placés en annexes. Nous achèverons notre travail par une analyse inter-cas et la présentation des résultats de la recherche (chapitre 6). Nous reviendrons dans la conclusion générale sur nos différents apports, sur les limites et perspectives de notre travail.

PREMIERE PARTIE

DES THEORIES TRADITIONNELLES DE LA LOCALISATION A L'APPROCHE CONVENTIONNALISTE DE L'ANCRAGE

CHAPITRE 1

L'EMERGENCE PROGRESSIVE DU CONCEPT D'ANCRAGE TERRITORIAL

Comprendre le concept d'ancrage nécessite un détour par l'économie, la géographie, la sociologie, l'urbanisme, la politique et les Sciences de Gestion. En effet, ces dernières ne constituent qu'une approche récente et modeste dans un vaste champ pluridisciplinaire, concernant les relations spatiales des entreprises, ouvert dès le XIX^{ème} siècle. Si nous choisissons d'accomplir ce détour, c'est parce que la recherche actuelle effectue d'incessants allers-retours entre les approches historiques de ce champ et ses avancées les plus récentes. Il importe de définir les fondements théoriques de l'ancrage.

En raison de l'instabilité des contours de plusieurs notions, il importe d'effectuer, au long de ce chapitre, un travail de clarification lexicale. Nous nous efforçons d'articuler les grandes étapes des travaux qui posent les fondations sur lesquelles le concept d'ancrage peut aujourd'hui être compris et analysé. Pour chacune des étapes, et malgré les limites évidentes de l'exercice, nous tentons également de mettre en lumière les apports de chaque discipline. Espace et localisation reposent tout d'abord sur des rapports de distance et de centralité. Même si certaines de ces approches sont bâties sur des hypothèses néo-classiques dont le réalisme est attaqué, elles conservent un pouvoir explicatif important (1.1). La prise en compte des interactions entre acteurs locaux marque une avancée importante dans la compréhension de la création de ressources spécifiques localisées. Les notions d'externalités, les économies d'agglomérations, le rôle des institutions sont fortement liées au concept d'ancrage (1.2). Il apparaît que certains territoires sont plus favorables que d'autres à la coconstruction de ressources. Face à la multiplicité des approches du concept de territoire, nous précisons notre position. Même si nous abordons l'ancrage du point de vue de l'entrepreneur, certaines formes d'organisation territoriale nous intéressent particulièrement car elles sont des lieux évidents d'ancrage. Nous en présentons brièvement les formes les plus emblématiques telles que Systèmes Productifs Localisés (SPL à l'avenir), clusters, districts industriels ... (1.3). Nous concluons ce chapitre sur les points d'interrogations qui demeurent (1.4).

1.1 Premier fondement de l'ancrage : les distances

Comme nous l'avons déjà précisé, notre vision de l'ancrage en tant que processus long impose la prise en compte de la décision de localisation comme partie intégrante du processus.

1.1.1 Rappel de quelques modèles historiques de localisation

Von Thünen (1783-1850) est généralement présenté comme l'initiateur d'une explication des localisations par les distances au marché (Fujita et Thisse, 2003). Son modèle repose sur deux hypothèses principales qui sont l'uniformité de l'espace et la localisation du marché sous forme d'un point central. Le coût de transport des produits (pour Von Thünen, il s'agit de productions agricoles) est proportionnel à la distance entre la zone de production et le marché. Le coût foncier, la *rente de situation* du propriétaire terrien, est déterminée par le coût que le producteur est en mesure d'assumer. L'approche de Weber (1868-1958) reprend la même logique mais en s'attachant au coût de transport des inputs et outputs dans un cadre industriel (Weber, 1929). La localisation est le point d'équilibre qui minimise les coûts d'approvisionnement entre deux points d'extraction de matières premières et un point de marché.

Un plus grand réalisme est apporté à ces modèles avec l'abandon de l'hypothèse d'un point de marché unique. Christaller (1893-1969) et Lösch (1906-1945) retiennent l'idée d'une répartition de la population dans l'espace (Kaddouri, 2000 ; Mérenne-Schoumaker, 2002). Les points de distribution des biens sont localisés de façon équidistante. Lösch ne raisonne plus comme Weber en cherchant à minimiser les coûts de production mais en s'efforçant de maximiser les profits obtenus par un contact avec le plus grand nombre possible de consommateurs. Il est entendu que les consommateurs sont maximisateurs et sont attirés par les produits supportant les coûts de transport moindres. Reilly propose pour sa part une modélisation des zones de chalandise en définissant des points de rupture multiples qui prennent en compte la localisation des autres points de distribution d'un produit et la localisation des populations (Baray, 2002).

A la même époque que Christaller, Hotelling (1929) propose un modèle qui dépasse la simple référence à une équidistance en introduisant l'idée du rapport concurrentiel entre firmes. Le point d'équilibre est obtenu lorsque les deux concurrents sont proches l'un de l'autre et placés au centre de l'espace, partageant ainsi la zone de chalandise en deux parts

égales. Hotelling montre ainsi que la localisation est aussi une réaction face à une stratégie adverse.

L'observation de ces travaux pionniers présente plusieurs intérêts. D'une part, ils invitent à une approche interdisciplinaire (1.1.2). D'autre part, bien que les hypothèses qui les fondent soient largement attaquées, ils conservent un fort pouvoir explicatif (1.1.3).

1.1.2 La prise en compte des distances

Ces travaux sont généralement associés au courant de l'économie spatiale mais ils peuvent être abordés sous des angles et avec des préoccupations diverses. L'espace qu'ils sollicitent intéresse aussi bien l'économiste que le géographe, le gestionnaire que l'urbaniste. En effet, ils traitent de la répartition spatiale des richesses, des rapports entre les localisations et les marchés, de l'optimisation de la localisation ou encore du rôle des villes et de leur taille. Ils contribuent ainsi à l'émergence ultérieure d'approches disciplinaires multiples concernant la localisation. Un travail de clarification nous a été nécessaire sur ce point car, venant des Sciences de Gestion, les contours des sous-disciplines de l'économie et de la géographie nous étaient étrangers. Les branches de l'économie et de la géographie abordant l'espace économique sont multiples, enchevêtrées, parfois mal différenciées. Le terme de sciences régionales, englobe notamment l'économie urbaine et régionale, l'économie spatiale, la géographie économique, l'économie industrielle, la géographie de l'innovation.

Polèse et Shearmur, (2005, p.1) définissent l'économie urbaine et régionale en ces termes : « *A l'intérieur des sciences économiques, l'économie urbaine et régionale¹⁷ est le champ d'étude qui a pour objet la compréhension de la relation entre l'espace vécu et la vie économique. (...) Cependant les frontières de l'économie urbaine et régionale, aussi appelée économie spatiale, ne sont ni fixes ni étanches et il n'existe pas de définition unique de ce champ d'étude : d'autres, telles la science régionale et la géographie économique, s'en rapprochent sur plusieurs points* ». Sergot (2004 p.51), s'appuyant sur Martin, pousse plus loin l'assimilation et définit le terme d'économie spatiale en soulignant que ce terme désigne « *ce que d'autres regroupent sous le qualificatif de géographie économique* ». Nous retenons la forte convergence de ces trois expressions (soulignées ci-dessus) et ne tenterons pas de les différencier lorsque nous les emploierons.

Comme le montrent Gaschet et Lacour (2007), il est possible de dissocier, d'un côté, l'économie urbaine et régionale et, d'un autre côté, l'économie industrielle et la géographie de l'innovation (Audretsch, 2001 ; Audretsch et Lehmann, 2006 ; Feldman, 1999). En effet, ces

¹⁷ Les expressions soulignées dans ce passage le sont par nous.

deux grandes disciplines des sciences régionales divergent en partie. Si l'économie urbaine et régionale vise à expliquer l'émergence de grandes formes organisationnelles comme la métropole ou à expliquer l'étalement urbain, et si l'industrie, les services ou les nouvelles technologies y jouent le rôle d'ingrédients, l'économie industrielle dans son approche du territoire, tout comme la géographie de l'innovation, visent à expliquer les conditions d'émergence de l'industrie, de l'innovation et la création de valeur. Les ingrédients pris en compte sont appelés externalités, économies d'agglomération, réseaux, coopération, ... Les objets observés sont des formes de coopération territorialisées telles que systèmes productifs localisés, clusters, districts, ...

1.1.3 L'actualité des modèles historiques

De nombreux économistes contestent l'importance accordée aux transports dans les modèles historiques en soulignant que le coût de ces derniers s'est considérablement réduit (Glaeser et Kohlase, 2004). Ils plaident pour une reconsidération des inputs pris en compte dans les modèles de localisation (McCann et Shefer, 2004). Toutefois, même si une approche par les distances semble trop grossière, elle conserve un pouvoir explicatif fort. Polèse et Shearmur (2007) montrent par exemple que les distances centre-périphérie continuent d'expliquer les grands traits de la distribution actuelle de l'emploi au Canada.

En ce qui concerne les Sciences de Gestion, les notions de distance et de transports demeurent centrales.

Ainsi, en supply chain, la distance au fournisseur est un élément clef de la décision de localisation d'un sous-traitant. Le développement de parcs industriels fournisseurs (PIF), par exemple, en témoigne (Adam-Ledunois et Renault, 2008).

Si la distance est généralement exprimée de façon métrique (en kilomètres, en temps de trajet ou en coût de transport) elle peut aussi être considérée de façon plus subjective en tant que coût d'option (Polèse et Shearmur, 2005). Ainsi les services de drive-in proposés aux consommateurs reposent sur l'idée de réduire non pas la distance à parcourir pour accéder au point de vente mais le temps d'achat. Ils s'adressent à des consommateurs pour lesquels le temps présente un coût d'option élevé ; essentiellement des femmes actives. La notion de distance trouve ici une application particulière dans le cadre de l'approche marketing de la distribution.

Dans d'autres situations de gestion, la notion de distance est abordée d'une façon proches des modèles de Christaller, Lösch et plus encore Reilly. C'est particulièrement le cas des décisions de localisation de points de vente, de services ou d'entrepôts. Ces modèles

inspirent largement les outils de géomarketing qui fonctionnent sur la base de courbes équidistantes, d'isochrones, de densité de population et d'agglomération des offres locales. On pourrait aussi montrer qu'en France des décisions d'ordre juridique, notamment émanant du Conseil d'Etat¹⁸ entre 1996 et 2008, ont transposé sous forme de jurisprudence ces critères d'analyse spatiale, montrant par là-même leur relative pertinence et leur généralité.

Le modèle de Hotelling, décrit de façon relativement juste les prises de décisions de localisation d'enseignes sur un axe routier. Certains phénomènes de regroupement de points de vente concurrents s'expliquent davantage par des tentatives de captation de flux que par des phénomènes de mimétisme tels qu'ils sont mis en avant par les approches behavioristes (Liarte, 2007).

Les hypothèses sur lesquelles reposent ces modèles historiques sont certes en partie contestables. L'espace y est considéré comme un univers homogène, sans relief, sans frontière, sans pratiques sociales, au sein duquel les acteurs (entreprises, consommateurs) jouissent d'une rationalité substantive. En outre, une très large part est accordée aux temps d'accès et coûts de transport. Toutefois, ces modèles conservent un pouvoir explicatif certain sur le plan économique et ont donné lieu à nombre de travaux empiriques, tant en ce qui concerne les implantations industrielles (Polèse et Shearmur, 2007), que commerciales (Baray, 2002).

1.1.4 Pour conclure sur les approches historiques de la *distance*

En conclusion de cette section, nous retenons les apports suivants :

Premièrement, malgré un changement de paradigme et une remise en cause des hypothèses de la plupart des modèles historiques, nous observons que la distance reste une variable spatiale largement pertinente et que certains des modèles fondateurs du champ de la localisation conservent un pouvoir explicatif réel.

Deuxièmement, dans ces différents modèles, les ressources sont des données de l'espace. Les ressources territoriales ne sont pas analysées en tant que créations collectives. Pour ces modèles traditionnels, il s'agit simplement de dépendance aux ressources. La localisation est le résultat d'un équilibre tenant à la distribution initiale de ces dernières.

¹⁸ Ces jurisprudences et certaines circulaires d'application concernant les lois Royer et Raffarin ont établi des critères de détermination des zones de chalandise, par des isochrones, afin d'objectiver les calculs de densités commerciales pour réguler ces dernières.

Troisièmement, tous ces modèles ont en commun une hypothèse de maximisation et de rationalité substantive. Leur caractère prédictif ne laisse aucune place à l'arbitrage stratégique et encore moins aux préférences personnelles du dirigeant. Les approches behavioristes apporteront des éclairages déterminants.

Quatrièmement, ces modèles soulignent l'opposition centre/périphérie et en font une clef d'arbitrage de la localisation, mais ils n'expliquent rien de ce qui se passe au sein d'une agglomération¹⁹ ou d'une métropole. La redécouverte des travaux de Marshall, les apports de la Nouvelle Economie Géographique (NEG), les travaux d'économie industrielle ou de géographie de l'innovation, ou bien encore la théorie du développement endogène marquent une nouvelle étape.

1.2 Deuxième fondement de l'ancrage : les interrelations locales entre agents

Certains espaces, tels ceux accueillant des clusters, des districts, des pôles de compétitivité, regroupent des entreprises généralement ancrées. Ces regroupements sont volontaires et opportunistes. La Nouvelle Economie Géographique s'est attachée à les expliquer. Les externalités, de natures multiples, sont une explication largement mise en avant.

1.2.1 Les apports de la Nouvelle Economie Géographique (NEG)

La NEG se donne notamment pour objectif, depuis le début des années 90, d'expliquer pourquoi les entreprises se regroupent (Krugman, 1991, 1993 ; Crozet et Lafourcade, 2009). Ce phénomène de concentration s'observe dans les pays du nord comme dans ceux du sud. Les entreprises semblent trouver un intérêt particulier à s'implanter les unes à côté des autres. Or, les avantages de première nature (présence de ressources naturelles notamment) n'expliquent plus ces mouvements. La tendance est à une localisation des agglomérations d'entreprises à proximité des métropoles et non plus sur les sites naturellement riches. Ce mouvement de regroupement rappelle celui décrit par Hotelling mais ne peut pas être expliqué uniquement par le désir d'optimiser la proximité avec la clientèle (métropole). Une telle logique de regroupement peut d'ailleurs sembler paradoxale alors que l'on parle de mondialisation, de multiplication des échanges, et que les mouvements de délocalisation donnent une impression d'éclatement. Les coûts de transport ont profondément chuté. Glaeser et Kholase (2004) indiquent que le prix de transport d'une tonne de marchandise a été divisé

¹⁹ Nous employons le terme d'agglomération dans le sens d'un regroupement d'entreprises.

par huit entre 1890 et aujourd'hui. Quelle que soit la provenance d'un produit, il peut parvenir à un coût raisonnable sur n'importe quel marché. La NEG montre que, paradoxalement, ce phénomène n'entrave pas les constitutions d'agglomération, bien au contraire.

Tout d'abord, la baisse régulière des coûts de transport ne signifie pas que les échanges sont devenus totalement fluides et gratuits. La NEG considère quatre principaux types d'entraves constitués par les barrières douanières, les coûts de transaction, les coûts de transport et la valeur du temps consacré aux échanges. Crozet et Lafourcade (2009) montrent ainsi qu'en moyenne la valeur d'un bien industriel vendu 100 euros²⁰ est constituée de coûts de production pour 37 euros, de coûts de transport pour 8 euros, de barrières douanières et réglementaires pour 20 euros et enfin de coûts de distribution pour 35 euros. Les deux tiers du prix du bien que paie le consommateur sont liés à l'acheminement.

Ensuite, c'est précisément parce que les barrières à l'échange se réduisent que les agglomérations se développent. En effet, les tenants de la NEG, appuyant leur modélisation sur des travaux empiriques, montrent que les coûts sont plus affectés par les rendements croissants liés à la concentration de la production que par les rendements décroissants liés aux barrières à l'échange. La concentration signifie également une plus grande diversité des fournisseurs et de plus grandes possibilités de produire des biens différenciés qui répondent à la demande. La mécanique d'optimisation des coûts industriels tend à la constitution d'agglomérations au sein des marchés les plus importants, c'est-à-dire à proximité des zones de forte concentration de population et d'entreprises.

Comme le soulignent de nombreux chercheurs, la NEG, et son chef de file le prix Nobel Krugman, prolongent les travaux de Weber, Marshall, Von Thünen ou Hotelling (Benko et Lipetz, 2000 ; Fujita et Thisse, 2003 ; Crozet et Lafourcade, 2009). Ce travail, qui redéfinit une situation d'équilibre en situation de concurrence imparfaite, place l'enjeu spatial au sein de l'économie urbaine. En outre, elle propose des éléments d'explication aux phénomènes de rendements croissants. Ceux-ci peuvent être abordés en considérant la nature des interdépendances entre entreprises. On parle d'externalités (1.2.2). Elles peuvent également être abordées du point de vue de l'environnement engendrant ces interdépendances. On parle d'économies d'agglomération (1.2.3).

Les externalités et les économies d'agglomération contribuent à la compréhension de l'ancrage territorial.

²⁰ Crozet et Lafourcade présentent ces valeurs numériques sous forme de coefficients multiplicateurs.

1.2.2 Les externalités

La Nouvelle Economie Géographique reprend les notions d'externalités pour expliquer les gains de productivité observés chez les entreprises qui, cumulativement ou non, sont implantées au sein d'agglomérations ou au sein de métropoles. Les seules économies d'échelles liées à des investissements individuels ne suffisent pas à expliquer les rendements croissants dont elles bénéficient.

La notion d'externalité n'est pas propre à la NEG. Marshall, dès le XIX^{ème} siècle, montrait que « *les secrets de l'industrie cessent d'être des secrets ; ils sont pour ainsi dire dans l'air, et les enfants apprennent inconsciemment beaucoup d'entre eux* » (Marshall, 1890, tome 1, p. 466). Par ailleurs, de nombreux autres courants exploitent et développent cette notion. Les chercheurs de l'économie industrielle, ceux de l'école de la proximité ou les théoriciens de l'école de la régulation en font un élément central de leurs travaux. La notion d'externalité répond à des acceptions très larges. La notion d'externalité permet d'identifier des interactions non négociées (Cooke *et al.*, 2005).

La littérature propose de nombreuses formes d'externalités. Au premier rang de celles-ci figurent les *externalités pécuniaires*. Ces externalités tiennent notamment à des indivisibilités, c'est-à-dire à des investissements collectifs qui réduisent la part des investissements individuels. La notion d'*externalités technologiques* désigne les effets liés à des accumulations de technologie et de savoirs dans des environnements qui favoriseront leur circulation. (Feldman, 1999 ; Cheshire et Malecki, 2004 ; Audretsch et Lehmann, 2006). Enfin, nous pouvons également mentionner les *externalités d'adoption* (ou de réseau). Celles-ci « *apparaissent dès que la satisfaction que retire un agent de son adhésion à un réseau économique est positivement corrélée au nombre d'adopteurs de ce réseau* » (Vicente, 2002, p.537).

La notion d'externalité intéresse à la fois le regard de l'économiste, auquel elle permet de comprendre la nature du lien entre différents agents, de l'urbaniste, pour qui l'externalité est un élément dynamique d'organisation du paysage, du politique qui trouve là une des sources du développement endogène sur laquelle il peut agir, et aussi du gestionnaire qui verra dans l'externalité un élément de construction stratégique. L'externalité peut être à la base de la création d'un avantage concurrentiel.

1.2.3 Les économies d'agglomération

Les économies d'agglomération sont le résultat d'externalités qui apparaissent du fait d'une densité accrue d'entreprises sur un territoire donné. Il peut s'agir d'économies de *localisation* naissant d'une spécialisation industrielle ou d'économies d'*urbanisation* répondant à une diversité sectorielle.

Les économies de localisation apparaissent lorsque des entreprises sont regroupées au sein d'une même agglomération industrielle spécialisée. Cette spécialisation concerne l'ensemble d'une filière et porte aussi bien sur les inputs nécessaires à la production de biens intermédiaires que sur la réalisation de produits finaux.

Les économies de localisation reposent sur un ensemble de phénomènes. Ainsi, l'apparition d'indivisibilités (infrastructures communes à des entreprises d'un même secteur et ne pouvant être morcelées) débouche notamment sur des externalités pécuniaires. Le développement d'une main d'œuvre spécialisée facilite le développement local d'une entreprise. Il permet également de nourrir des externalités technologiques ; les salariés favorisant les transferts de savoirs lors de changements d'entreprises.

Sur le plan territorial, les clusters tels que la Silicon Valley ou les districts industriels, sont des espaces caractérisés par l'existence d'économies de localisation. Les études empiriques montrent que plus la taille des agglomérations s'accroît, plus l'importance et la qualité des externalités progressent. Elle montre également que l'importance de ces économies varie selon les secteurs d'activité concernés (Polèse et Shearmur, 2005).

Les économies d'urbanisation sont caractérisées par la nature de l'espace qui les engendre. Il ne s'agit plus d'agglomérations d'entreprises d'un même secteur, comme dans le cas des économies de localisation, mais de métropoles ou d'espaces urbains s'en approchant. Ces économies reposent sur une forte diversité des activités des firmes et des services publics. Par exemple, une entreprise va bénéficier d'accès autoroutiers qui ne sont pas spécifiquement aménagés pour un secteur industriel et qui répondent aussi aux besoins des habitants.

L'entreprise peut trouver sur place des fournisseurs ou des prestataires exerçant des métiers diversifiés. Elle a accès à un panel de solutions techniques plus large qu'au sein d'une agglomération spécialisée. Mais cette diversité des fournisseurs présente d'autres avantages. La NEG retient notamment l'hypothèse d'un attrait des consommateurs pour la diversité. Or la diversité des fournisseurs présents au sein d'une métropole facilite la différenciation des fabrications. De plus, cette diversité est une réponse à l'incertitude. La firme qui fabrique des

produits non standards sait qu'elle sera amenée à développer des produits différents à l'avenir mais elle ignore lesquels. Cette forte incertitude se trouve réduite si elle a l'assurance que les partenaires qui lui seront alors utiles se trouvent à proximité.

Sur le plan stratégique, la détermination de la localisation revient à savoir si une firme doit privilégier les économies de localisation ou d'urbanisation, si elle doit opter pour un environnement spécialisé ou un tissu diversifié. Les économies de localisation et d'urbanisation favorisent des externalités de natures multiples. Les externalités technologiques peuvent par exemple se développer au sein de métropoles (savoirs diversifiés) ou au sein d'agglomérations (savoirs spécialisés).

Une importante littérature porte sur les phénomènes d'innovation au sein de clusters (Audretsch et Feldman, 1996 ; Trippel et Tödtling, 2007). Mais comme le soulignent Gaschet et Lacour (2007), les phénomènes d'innovation relèvent souvent à la fois d'une logique d'agglomération des clusters et des économies d'urbanisation liées aux développements des fonctions métropolitaines à proximité des grandes villes. Ces auteurs proposent le néologisme de « *clusty* » en unifiant les termes de cluster et city. Ils tentent ainsi d'établir une unification des approches de l'économie urbaine, qui explique les mouvements de concentration et d'attractivité des villes, et celles de la géographie de l'innovation ou de l'économie industrielle, qui portent leur attention sur les phénomènes d'émergence d'activités nouvelles au sein de systèmes productifs localisés (SPL), clusters et districts.

1.2.4 Les apports des externalités à la compréhension de l'ancrage et leurs limites

Sur le plan organisationnel, tout se passe comme si l'agglomération permettait d'étendre le rayon de prise en compte des actifs de la firme. La construction de ressources partagées peut permettre une différenciation par rapport aux entreprises situées hors du territoire. Il s'agit là de création de ressources collectives localisées. Les externalités liées à des économies d'agglomération permettent de faire émerger l'idée d'un ancrage territorial. Elles permettent également de comprendre l'ancrage comme une démarche stratégique pouvant répondre à des objectifs multiples.

Une stratégie d'ancrage peut consister à disposer d'un avantage concurrentiel par l'obtention de rendements croissants mais elle peut aussi répondre à une volonté d'innovation en bénéficiant de débordements technologiques. La mise en évidence des économies de localisation peut expliquer l'ancrage comme une volonté d'immersion dans un espace de spécialisation. Les économies d'urbanisation suggèrent, elles, que l'ancrage puisse traduire la

volonté d'acquérir des ressources permettant la production de biens non standards ou de réduire l'incertitude concernant l'accès futur à des ressources diversifiées.

Plusieurs critiques peuvent être adressées à cette approche de l'économie géographique, notamment le fait de ne pas prendre assez en compte la possibilité de coordinations à distance et de raisonner comme si la mobilisation des ressources devait être traitée au sein d'un territoire clos. Or, si les polarisations centre/périphérie sont une réalité, il existe aussi des mouvements de dispersion, reposant sur des coordinations à distance. Par ailleurs, l'économie de réseaux (*global networking*), largement identifiée et commentée dans la littérature, échappe aux schémas de polarisation de l'économie géographique (fondés essentiellement sur la constitution d'agglomérations et des oppositions centre/périphérie).

Dans l'optique de notre recherche, la principale limite de l'économie urbaine est le manque de compréhension des mécanismes de coordination mis en jeu, au-delà de la démonstration empirique des modèles établis. La constatation de l'existence d'économies d'agglomération (Jaffe *et al.*, 1993 ; Feldman, 1999) n'explique pas totalement les mécanismes à l'œuvre au sein des espaces étudiés. S'il est assez simple de comprendre l'intérêt pour une firme d'être implantée à proximité d'un aéroport, et si on peut en chiffrer l'impact en termes d'économie de temps de déplacement, il est beaucoup moins évident de comprendre pourquoi une entreprise doit être située à proximité d'un laboratoire pour partager ses savoirs. La nécessité d'une situation de face-à-face pour la transmission d'informations tacites est parfois contestée (Grossetti et Bès, 2003a). Quel est le rôle de la proximité géographique ? Comment se diffuse le savoir ? Comment les échanges sont-ils coordonnés ? Quel est le rôle des institutions²¹ locales ? Comme le constatent Gaschet et Lacour (2007, p.709), l'économie urbaine a tendance à limiter ses interrogations à des « *approches de critériologie positive ou de benchmarking : de quels types d'activités et d'attributs faudrait-il disposer pour qu'une ville d'un certain type puisse bénéficier des mécanismes positifs liés à la métropolisation* ».

La notion d'ancrage a gagné de ces différents apports une clarification et une différenciation des objectifs poursuivis par la firme. En revanche, à ce stade de notre revue de la littérature, nous ne savons toujours pas quels sont les mécanismes en jeu. C'est l'ambition de l'économie industrielle et de la géographie de l'innovation d'aider à les mettre en lumière.

²¹ D'une façon générale, nous donnons dans notre travail une signification large au terme « d'institution ». Celui-ci renvoie aussi bien à des organismes publics qu'à des règles de fonctionnement implicites adoptées par un ensemble d'acteurs.

Encadré 1.1

Illustration²² n°6 : Une externalité pécuniaire contribuant à l'ancrage territorial ; le cas de la filière fruitière lotoise

De nombreux producteurs du sud du Lot (production de pommes, notamment) se trouvent en concurrence avec leurs homologues du Tarn et Garonne. Or, les producteurs du Tarn et Garonne parviennent à livrer sur des plateformes de groupage leurs productions journalières une heure plus tôt que leurs homologues lotois. En effet, le Tarn et Garonne est un carrefour logistique situé à la fois sur un axe nord-sud et un axe est-ouest. Toutes les compagnies de transport régionales y sont présentes et disposent de plateformes et d'entrepôts. Cette heure d'avance leur permet de voir leurs productions partir le jour même à destination des marchés de gros alors que les producteurs du Lot voient leurs marchandises arriver trop tard sur la plateforme de groupage pour pouvoir être réexpédiées le jour même. A l'arrivée, sur les marchés de gros, leurs produits ont ainsi systématiquement perdu une journée de fraîcheur. La prise en compte de cette contrainte collective a incité à la mise en place d'une plateforme de groupage au sud de Cahors. Cette plateforme a, dans un premier temps, permis de gagner du temps sur le groupage et d'opérer des expéditions vers les marchés de gros le jour même des cueillettes. Dans un second temps, l'existence de cette plateforme a permis de favoriser de nouvelles externalités et un développement endogène. Par exemple, une activité d'entrepasage sous douane a pu être mise en place, intéressant notamment l'industrie vinicole locale. Il s'agit ici de l'émergence d'une ressource²³ collective (une plateforme de groupage et stockage), que les producteurs et industriels locaux ont vite transformée en actif collectif. Cette action, initiée par les collectivités locales (Communauté de Communes de Cahors et Chambre de Commerce et d'Industrie du Lot) repose sur une dynamique de développement endogène (émergence d'activités nouvelles sans implantation d'entreprise extérieure). Les externalités pécuniaires dégagées grâce à la plateforme ont eu un impact direct sur la position stratégique des producteurs locaux vis-à-vis de leurs concurrents du département voisin. Enfin, cette action a favorisé directement l'ancrage local des usagers de la plateforme.

1.2.5 Les apports de l'économie industrielle

Si l'économie spatiale tente de comprendre comment les entreprises structurent le territoire, à l'inverse, l'économie industrielle, mais aussi la géographie de l'innovation, se demandent comment le territoire influence l'émergence des firmes et leurs trajectoires.

Les entreprises ne détiennent plus un savoir exclusif mais puisent leurs ressources dans un savoir partagé. Leur structure organisationnelle échappe aux contours traditionnels de la firme pour se prolonger dans des liens plus ou moins formalisés avec d'autres acteurs. Les PME, adaptables, réactives, jouent un rôle nouveau dans la production de l'innovation (TIC par exemple). La théorie des réseaux est largement sollicitée pour expliquer ce phénomène (Veltz, 1991 ; Roper, 2001 ; Cohendet *et al.*, 2003).

En même temps, des régions traditionnellement industrielles périclitent alors que de nouveaux espaces économiques émergent. Selon l'expression d'Aydalot (1984, p.9), on

²² Cette illustration n'est pas tirée de la phase empirique de notre thèse. Il s'agit d'une situation que nous avons rencontrée dans notre vie professionnelle.

²³ Le terme de « ressource » est défini de façons multiples dans la littérature. Nous retenons comme définition, celle que Marchesnay (2002, p.53) propose en s'appuyant sur les apports fondateurs de Penrose : « Toute entité susceptible de fournir un flux de services, à partir d'un support (interne ou externe) aux pôles d'activité de l'entreprise ». Nous justifions et commentons ce choix dans le chapitre 4.

assiste à un « *retournement spatial* », c'est-à-dire à un nouveau rôle joué par les territoires en matière de développement économique et d'innovation. Une dynamique endogène nouvelle est apparue même si, notamment dans les grandes villes, on assiste surtout à un phénomène de renforcement.

Il s'agit de savoir comment faire coïncider, d'une part, les réseaux et les alliances développés par les firmes nouvelles et, d'autre part, les diverses configurations territoriales observées. Du point de vue des organisations, les logiques organisationnelles du territoire et de l'entreprise se mêlent. Comme l'écrit Perrin (1990, pp.283-284) : « *La spécialisation-intégration, la création technologique et la construction territoriale sont les trois composantes principales de la dynamique industrielle. Elles sont les éléments d'une même démarche organisationnelle qui s'applique à tous les types de structure : les microstructures, notamment les entreprises, les macrostructures telles que les systèmes territoriaux publics et les mésostructures du type réseaux d'innovation et organisations technopolitaines.* »

Depuis 1984, le GREMI prolonge cette approche du développement local en se penchant sur les structures territoriales permettant l'émergence de l'innovation. Le territoire possède des qualités propres, liées à des composantes multiples (savoir-faire, main d'œuvre, structures de recherche, etc.), qui le dotent d'une capacité plus ou moins grande à faire émerger des entreprises novatrices. Dans cette vision, le territoire, qualifié de *milieu innovateur*, est au cœur de la dynamique territoriale (voir 1.3).

1.2.6 Les apports institutionnalistes

Le terme d'institutionnalisme recouvre un ensemble large de théories, fréquemment sollicitées dans les approches de la localisation et des rapports entre l'entreprise et son territoire.

La théorie des coûts de transaction (Williamson, 1975 ; Josserand 2001) est parfois retenue pour analyser la décision de localisation (McCann et Sheppard, 2003 ; McCann et Shefer, 2004). Cette approche repose toutefois sur une hypothèse de volonté maximisatrice et d'opportunisme des agents. Une telle hypothèse nous semble peu adaptée à la compréhension de certaines réalités observées et qui ont été explorées dans la littérature. C'est par exemple le cas de critères de localisation non quantifiables (Schmenner, 1979), de modes de coopération (Hagedoorn, 1993 ; Neuville, 1993), de rapports de confiance pouvant émerger notamment grâce au partage d'un système de valeurs au sein d'un territoire (Callois, 2007 ; Dupuy et Torre, 1998 et 2004 ; numéro de la Revue du Mauss, 1994 ; Storper, 1995) et des attentes

variées des entrepreneurs (Julien et Marchesnay, 1996 ; Marchesnay, 2007 ; St-Pierre et Cadieux, 2011).

En revanche, les approches institutionnalistes montrant le rôle d'institutions localisées dans l'émergence de nouvelles formes de coordination sont plus aptes à rendre compte de ces phénomènes. Les prémices de telles approches sont anciennes et l'étude des districts italiens constitue un premier terrain empirique (Becattini, 1992) mettant en évidence le rôle d'une agglomération d'entreprises et d'un esprit communautaire. Les usages, le partage d'un système de valeurs communes, les rapports coopératifs entre firmes concurrentes contribuent à expliquer un ancrage fondé sur des ressources collectives et les différentiels de croissance qui peuvent en résulter, indépendants de rendements croissants. Toutefois, comme le soulignent Bouba-Olga et Zimmermann (2004, p.93), une telle approche substitue « *la boîte noire des institutions (...) à celle des externalités* ». La constatation d'un jeu institutionnel localisé ne permet de comprendre ni son fonctionnement sur la profitabilité des entreprises, ni les conditions de son émergence. L'introduction de phénomènes d'autorenforcement institutionnel peut certes aider à expliquer ce dernier point mais il ne parvient pas à montrer pourquoi de telles institutions demeurent locales et ne se généralisent pas.

Les apports de la sociologie, dans une approche néo-institutionnaliste (Granovetter 1973 et 1985 ; Bensedrine et Demil, 1998) permettent de clarifier les conditions d'émergence des institutions en montrant comment celle-ci s'inscrivent dans des réseaux d'acteurs. En outre, cette approche permet également de comprendre la préférence des entreprises pour des sites déjà développés, indépendamment des logiques de marché et des recherches d'externalité. Les phénomènes d'isomorphisme, mis en évidence notamment par Di Maggio et Powell (1983), peuvent être sollicités. Dans un cadre coercitif, l'isomorphisme peut également favoriser des localisations contraintes (zonages des plans locaux d'urbanisme par exemple). Mais cette tendance à l'homogénéisation des comportements peut également être le résultat d'une recherche de légitimité par de la prise en compte, de façon consciente ou non, de normes collectives (Messeghem et Sammut, 2007).

Une telle approche peut ainsi inciter le chercheur à s'interroger sur le sens à donner à une localisation au sein d'une technopôle. Une telle localisation répond-elle à la recherche d'externalités de connaissances ou à la légitimité conférée à une entreprise aux yeux du marché par son implantation au sein d'une institution à forte renommée ? Dans cette perspective, l'image d'une ville (Baray, 2008) prend autant d'importance que les ressources dont les entreprises y disposent.

Le néo-institutionnalisme sociologique fournit de précieuses explications sur les conditions d'émergence des institutions et montre notamment comment celle-ci sont insérées dans la sphère relationnelle des agents. Il apporte également des éclairages dans le champ de la décision de localisation sous une hypothèse de rationalité procédurale et sans réduire la motivation des agents au seul opportunisme.

En revanche, le néo-institutionnalisme sociologique adopte la sphère locale comme une simple contingence de l'émergence institutionnelle. Une institution locale peut naître de l'influence d'institutions plus globales et du jeu d'acteurs insérés dans un réseau circonscrit géographiquement, mais la nature de l'espace géographique n'est pas directement prise en compte. La dimension spécifiquement territoriale reste ignorée.

La notion d'externalités permet de comprendre comment une entreprise dispose de ressources spécifiques localisées. Elle permet d'expliquer l'essence de l'ancrage. Deux points restent à explorer.

D'une part, la façon dont l'entreprise peut capter ces externalités et participer à leur production. Cette question de coordination nous conduira à explorer dans le chapitre 3 les formes proximiques autres que la seule proximité géographique, et les règles permettant la coordination entre acteurs locaux.

D'autre part, la nature des territoires favorisant la production d'externalités et donc les situations d'ancrage. Nous nous sommes référés à plusieurs reprises au terme de territoire sans jamais le définir précisément. C'est l'objet de la section suivante.

1.3 Troisième fondement de l'ancrage : le rôle du territoire

Toutes les tentatives de définition du territoire font apparaître le constat de la polysémie du terme (Lévy, 2003). Les emplois du mot prolifèrent à tel point que certains en viennent à s'interroger sur sa pertinence et à se demander si, à avoir été trop sollicité, il n'est pas victime d'un « *éreinement* » (Pecqueur, 2009). Sans dresser une revue exhaustive de toutes les définitions rencontrées, nous allons distinguer les grandes différences selon les approches disciplinaires afin de mettre en évidence les principaux points de clivage. Nous concluons en présentant la définition sur laquelle nous nous appuyons et justifierons notre choix.

1.3.1 Le territoire : un concept polymorphe

Le concept de territoire a été historiquement développé par les géographes. En partant de la notion d'espace, on pourrait dire, en première approche, que le territoire est un espace habité. Pour reprendre l'expression de Benko cité par Pecqueur (2009, p.57) : « *L'apparence fait le paysage, l'appartenance fait le territoire* ». Bien qu'aujourd'hui fortement différencié de la notion d'espace, le territoire a conservé de cette dernière certaines dimensions. En particulier, un territoire peut être caractérisé par une surface géographique, par des distances et par des lieux. Il peut être délimité, mesuré et centré. Toutefois, c'est la socialisation de cet espace qui est la marque dominante du territoire en géographie. Colletis et Rychen (2004, p.217) en donne une définition générale : « *Une portion de surface terrestre appropriée par un groupe social pour assurer sa reproduction et la satisfaction de ses besoins vitaux* ».

Les économistes se saisissent plus tardivement de la notion de territoire. La crise du fordisme engage ceux-ci dans la recherche de nouveaux modèles de développement et le « local » fait son apparition. La découverte du développement endogène (ou peut-être faut-il parler d'invention tant le concept traduit aussi une volonté de mise en place d'une logique économique alternative) est le nécessaire préalable à une nouvelle définition du territoire. Colletis et Rychen (2004, p.218) soulignent qu'une définition économique part non plus d'une délimitation physique, comme dans le cadre d'une approche géographique du territoire, mais des besoins des acteurs. Ils précisent que le territoire est alors « *l'ensemble des lieux nécessaires à la satisfaction des besoins et à la reproduction de l'agent économique* ». Mais cette définition peut également être élargie en considérant que le territoire n'est plus seulement une affaire d'espace mais aussi un mode de développement. L'analyse territoriale suppose l'émergence de ressources locales, non seulement données mais aussi construites et une certaine utilisation des interrelations entre les entreprises et leur proche environnement. « *Les territoires n'existent pas comme tels, comme support de ressources disponibles ou ressources transférables (...) Les territoires sont révélés ou produits lors de processus interactifs générant la création de ressources nouvelles* » (Colletis, 2010, p.236).

La double portée de ce concept (un cadre spatial et un mode de développement) a entraîné une dissociation des termes de *local* et de *territoire*. Le local, comme le souligne notamment Pecqueur (2009), renvoie à une échelle. Il s'agit de l'espace proche, celui qui est en concurrence avec des espaces périphériques, qui bénéficie d'une cohésion interne forte. Le territoire renvoie davantage à un mode de développement. Aucune échelle particulière n'est spécifiée. Une particularité du terme de territoire est qu'il peut aussi bien être invoqué dans le

cas du développement local d'une petite commune rurale que pour désigner une vaste région, voire un pays, par simple opposition à un ensemble plus vaste encore (Cheshire et Malecki, 2004). Le territoire, en tant qu'expression d'un mode de développement, est l'antithèse de la globalisation.

Pour les économistes, la différenciation entre espace et territoire est maintenue et enrichie. L'espace est doté d'actifs, qui peuvent être génériques ou spécifiques. Ce sont des objets identifiés et activés tels que des matières premières, des infrastructures, un savoir-faire, etc. En revanche, le territoire est le pourvoyeur de ressources latentes, c'est-à-dire de moyens dont des entreprises pourront se saisir mais qui demeurent inactivées. Ces ressources peuvent être génériques ; par exemple des informations issues d'un laboratoire, peuvent être valorisées mais aussi transférées. Elles peuvent être spécifiques ; tel est par exemple le cas de « l'atmosphère » industrielle d'un district, réservoir de valeurs latentes non transférables. (Colletis-Wahl et Perrat, 2004).

La définition politique du territoire ne peut pas être dissociée des découpages administratifs de celui-ci (Lacoste, 2004), mais sans pouvoir y être réduite. La notion d'approche territoriale, c'est-à-dire du territoire comme levier d'action économique et politique, repose sur le présupposé que chaque territoire est une forme organisée au sein de laquelle se nouent des synergies et des coopérations. Un tel présupposé ne va pas de soi et l'absence de dynamique territoriale de certains espaces le démontre. Comme le souligne Callois (2007) en s'appuyant sur le concept de « *rayons de confiance* », seuls certains territoires constituent des « *entités organiques cohérentes* ». D'autres présentent une forte hétérogénéité et une faible cohésion organisationnelle. De la même façon que tous les territoires politiques ne peuvent pas devenir attractifs, ils ne reposent pas non plus sur les mêmes mécanismes endogènes.

D'une façon générale, l'approche politique du territoire se caractérise par le fait qu'elle met l'accent sur le sujet de la gouvernance mais aussi en ce qu'elle repose autant sur une vision idéologique qu'analytique. Le territoire apparaît comme le nouveau cadre idéalisé d'une organisation sociétale, à l'abri des menaces de la mondialisation. Des solidarités nouvelles viennent se substituer aux anciennes solidarités nationales de l'après-guerre.

Les sociologues, les chercheurs en géographie sociale, les acteurs du marketing territorial introduisent la notion de territoire symbolique (Di Méo, 1987 et 1998). Il s'agit de cerner des aspects non objectivables de ce qu'est un territoire mais qui peuvent constituer des facteurs identitaires forts, réduisant les distances internes au territoire et accroissant les

distances vis-à-vis de l'extérieur. Cette identité symbolique imprègne notamment les villes et leur donne une dimension immatérielle constitutive de leur attractivité. Celle-ci est notamment prise en compte dans l'estimation de l'attractivité des territoires en géomarketing (Baray, 2008). Mais la dimension symbolique du territoire peut également s'analyser du point de vue de l'acteur individuel. Reix (2008) prend en compte les facteurs d'attachement liés à des histoires personnelles. Il y a alors un risque de dilution du concept territorial dans un océan de considérations individuelles.

L'approche sociologique introduit également les travaux sur l'encastrement (Granovetter 1973 et 1985). Le territoire est le lieu d'encastresments multiples des individus (encastrement relationnel, familial, ...) dans des structures sociales multiples. Cette approche permet une vision fortement socialisée de l'espace mettant l'accent sur la dimension interrelationnelle et sur le rapport aux institutions. Mais dans cette approche également il y a un risque d'éclatement du concept. La vision du territoire est discontinue et ses frontières se diluent. La « *force des liens faibles* » est de faire éclater les limites d'un système replié sur lui-même, privé d'interfaces avec l'extérieur.

En Sciences de Gestion, Lauriol *et al.*, (2008, p. 187), conçoivent le territoire « *comme une forme d'organisation de l'action collective spatialisée et territorialisée* ». Le territoire est défini par les décisions qui y sont prises. Colletis et Rychen (2004, p.218) précisent que « *l'entreprise (...) ne revendique pas nécessairement un territoire continu, (...) son entité territoriale se compose d'une succession de portions de territoires formant un véritable archipel* ». Ces définitions permettent de dissocier, pour une même entreprise, différents terrains d'action : le territoire commercial (la zone de chalandise), le territoire de production (défini par la localisation des sous-traitants, des fournisseurs, des supports logistiques), le territoire des salariés (bassin d'emploi), etc. Cette vision morcelée et sans cesse redéfinie du territoire ne répond pas aux exigences d'une gouvernance territoriale publique. L'ancrage territorial, en mettant en évidence un collectif de parties prenantes, apparaît comme une rencontre entre la vision microéconomique des gestionnaires et la vision des politiques pour lesquels le territoire est un niveau mésoéconomique de coordination (Pecqueur, 2009).

1.3.2 Les limites de la capacité opératoire du concept

Etablir une comparaison systématique des points de divergence entre les différentes définitions du territoire proposées dans la littérature conduirait simplement à montrer

l'éclatement de cette notion. En revanche, il nous semble utile de pointer les ambiguïtés et points de divergence qui limitent la capacité opératoire du concept.

Deux difficultés principales apparaissent. La première tient à l'insuffisante prise en compte des échelles. La seconde tient à des divergences majeures dans la possibilité d'objectiver ou non un territoire.

1.3.2.1 Le territoire et ses dimensions

De quelle échelle parle-t-on ? Du point de vue politique et économique, le recours au territoire traduit notamment la crainte inspirée par la globalisation. Celle-ci ne peut être rejetée en tant que fait économique et politique. Toutefois, une alternative apparaît dès lors que l'on peut combiner deux processus conjointement à l'œuvre : d'une part, un processus de déterritorialisation par lequel les entreprises s'émancipent des contraintes locales, par exemple en délocalisant des productions, en les rapprochant de zones de marchés ou de bassins d'emploi à faibles coûts ; d'autre part, une organisation géographique des entreprises donnant à ces dernières un accès privilégié à des ressources construites localement. Le néologisme de « *glocal* » est ainsi une façon de conjuguer ces deux mouvements d'apparences contradictoires. La région peut alors apparaître comme une dimension à part entière, porteuse de richesses, de perspectives de développement et s'émancipant de l'échelon national. « *Ces régions qui gagnent* » (Benco et Lipietz, 2000) apparaît autant comme un plaidoyer politique que comme une nouvelle échelle d'analyse. De nouvelles cartographies des régions apparaissent. L'Union Européenne par exemple modifie ses critères de découpages régionaux dans le temps : durant la période 2000-2006, les régions soutenues relevant de l'objectif 2 étaient identifiées au cas par cas, notamment en fonction de leur histoire industrielle (déclin, reconversion, ...). Sur la période 2007-2013 les régions soutenues au titre de l'objectif « *convergence* » sont définies de façon systématique comme celles qui disposent d'un PIB par habitant inférieur à 75% de la moyenne communautaire. Mais définir politiquement le territoire en contrefeu du phénomène de globalisation ou en l'émancipant des tutelles nationales ne suffit pas à en préciser l'échelle. Les dimensions extrêmement variables données au mot territoire compliquent l'opérationnalisation du concept.

Les travaux empiriques réalisés portent sur des objets territoriaux d'échelles très variables. Il s'agit souvent de la ville, parfois de la région ou même un espace à l'échelle de la

nation, ou bien au contraire de simple territoires ruraux. Mais comme le soulignent Gaschet et Lacour (2007), les lieux centraux retenus ne sont parfois même pas cités dans les travaux.

Cette insuffisante clarification des échelles géographiques dans les travaux de recherche (où souvent les chercheurs se limitent à évoquer les termes d'agglomération, de région, de territoire sans préciser leurs dimensions) entraîne des problèmes pratiques multiples pour exploiter les connaissances acquises. L'identification des zones d'activités devant être privilégiées dans les décisions d'aménagement régional constitue un exemple de difficulté non résolue. Ainsi, certains conseils régionaux ont pris l'initiative de privilégier des zones « *d'intérêt départemental* » aux dépens des zones industrielles de proximité. Cette politique apparaît notamment dans les différences de taux de subvention accordés aux différentes zones. Une zone dite d'intérêt départementale est plus fortement subventionnée qu'une zone de proximité. Ce choix repose sur des hypothèses multiples. L'hypothèse est notamment faite qu'une zone, en étant vaste et plus visible, est automatiquement plus attractive. Une autre hypothèse est que le regroupement d'entreprises sur un même lieu débouchera sur la production d'externalités. Les entreprises croiseront des savoir-faire, partageront des ressources, enrichiront leurs compétences. Cette vision suppose implicitement que les économies d'agglomération ou de localisation peuvent être transposées à de petites échelles territoriales. Mais jusqu'à quelle dimension territoriale est-il possible de transposer les phénomènes décrits par la littérature ? Il est possible de montrer globalement que des entreprises bénéficient d'externalités ; il est plus difficile d'en monter l'origine et les limites du périmètre activant ces externalités.

1.3.2.2 Territoire postulé versus territoire défini du point de vue des acteurs

Une deuxième difficulté tient aux approches distinctes pouvant être faites du territoire, selon que l'on postule celui-ci ou qu'on le définit du point de vue des acteurs.

Le premier point de vue est par exemple développé par le GREMI (Crevoisier, 2010) qui défend l'idée de formes territoriales préexistantes à l'innovation. Le point d'entrée d'une telle approche peut être immédiatement le territoire. L'analyse porte alors sur les caractéristiques de ce territoire et l'influence de ses caractéristiques en tant que facteurs d'innovation. L'entreprise est la résultante issue de la combinaison de ces facteurs. Certains territoires pourront ainsi être analysés comme des milieux innovateurs et d'autres seront considérés comme des territoires présentant des insuffisances, par exemple structurelles, qui les rendent peu innovateurs (Fourcade, 2004). Mais dans tous les cas, le cadre de l'action politique et économique est défini. Il est celui du territoire qui, dans une analyse

mésoéconomique, semble témoigner d'une communauté d'intérêts. Sans nécessairement adopter la vision abstraite et simplificatrice des découpages administratifs, il est possible de définir les conditions d'une gouvernance territoriale quand le périmètre d'action est clairement établi. Ainsi, les fonds d'intervention européens reposent explicitement sur une définition spatiale stricte de territoires supposés avoir une identité et des problématiques communes.

A l'inverse, le point de vue du groupe Dynamique de proximité réfute ce « *présupposé localiste* » (Gilly *et al.*, 2004). Comme le précisent Gilly et Torre (2000, p.26) « [le territoire] doit être considéré comme un construit, issu des représentations et des pratiques des agents économiques et institutionnels (...) et non comme une hypothèse de départ ». Le territoire devient plus ou moins assimilable à un réseau localisé, c'est-à-dire un objet discontinu (Lauriol *et al.*, 2008). Les échelles spatiales pertinentes ne peuvent pas être postulées à l'avance. De plus, le fait qu'une entreprise soit localisée, ne signifie pas qu'elle appartienne à un territoire. Elle peut s'en extraire en s'appuyant sur des formes organisationnelles qui lui donneront les moyens d'une coordination à distance. L'entreprise n'est pas seulement *localisée* dans ces espaces mais elle est *située*, c'est-à-dire présente à la fois ici et ailleurs. Les territoires avec lesquels elle est en interrelation traduisent un enchevêtrement complexe (Alcaud et Brillet, 2007).

Ne concevoir le territoire que du point de vue des acteurs rend l'action politique difficile, voire impossible. Comment assurer la gouvernance d'un objet diffus, insaisissable ? Les actions de développement local seraient limitées à des actions ponctuelles, en faveur d'entreprises différenciées et présentant des niveaux variables d'ancrage. De plus, une définition du territoire du seul point de vue des acteurs rend difficile la compréhension des mécanismes collectifs et des interactions multiples s'exerçant au sein d'un système complexe, non réductible à un réseau.

Pour notre part, désireux de prendre en compte des aspects spécifiques de l'entreprise (l'entrepreneur et ses liens) nous devons observer le territoire de son point de vue. Cette approche est nécessaire pour retracer et comprendre un processus entrepreneurial. La définition que l'entrepreneur se donne de son (ou ses) territoire(s) est d'ailleurs susceptible d'évoluer dans le temps. Toutefois, ce choix d'une définition du territoire du point de vue des acteurs n'est pas pour nous une position radicale. Il tient en partie à un choix de méthode et à l'individualisme méthodologique de notre approche. Nous admettons volontiers la pertinence d'une vision politique du territoire, du simple fait que les entreprises sont en partie

dépendantes de choix de gouvernance territoriale et de politiques institutionnelles. Par ailleurs, comme nous le verrons, nous mobilisons l'économie des conventions. Or, certaines conventions s'exercent dans un espace collectivement déterminé (conventions territoriales). Bien qu'abordant le territoire du point de vue de l'entrepreneur et de son entreprise, nous prenons en compte les formes territoriales définies d'un point de vue extérieur, notamment celles qui regroupent des entreprises ayant un fort taux d'ancrage.

1.3.3 Les principales formes territoriales à fort ancrage

Depuis la fin des années 80, la recherche en sciences régionales, et notamment en économie industrielle, a permis de mettre en évidence un certain nombre de formes territoriales agglomérant des entreprises. Ces formes sont la traduction de l'influence réciproque exercée par territoire et entreprise. Ces formes captent non seulement les entreprises et leurs interrelations mais également les formes institutionnelles qui sont à l'œuvre. Nous entendons par formes institutionnelles aussi bien des institutions formelles (organismes publics, ...) que des institutions informelles (des usages locaux par exemple). Du point de vue de la gouvernance territoriale, une partie de la difficulté tient à ce que le territoire est animé à la fois d'institutions formelles et d'institutions informelles. Si les premières sont censées être sous la tutelle du pouvoir politique, la genèse des secondes est mal connue. Elles échappent largement au contrôle politique (Chabaud *et al.*, 2005).

Comme il est fréquemment souligné dans la littérature, les définitions des formes territoriales sont instables, et les auteurs peuvent en donner des lectures spécifiques ou englobantes. Cette instabilité n'est pas préjudiciable à notre travail car nous avons retenu une approche de l'ancrage par les acteurs et non par les territoires. Les différentes formes territoriales que nous allons rapidement présenter nous intéressent du point de vue taxinomique, par l'identification des mécanismes communs et les différences qui les sous-tendent. Toutes ces formes territoriales ont en commun d'héberger des entreprises présentant un ancrage territorial.

Les Systèmes Productifs Localisés (SPL)

Le concept reçoit des définitions multiples et parfois divergeantes. Si on s'en tient à la définition proposée par Courlet (2000), les SPL constituent des regroupements d'entreprises, ayant des rapports d'échange de formes diverses et présentant des intensités plus ou moins fortes. Ces échanges peuvent porter sur des biens, des services, des connaissances. Dans cette optique, les districts industriels et les milieux innovateurs sont des formes englobées dans les

SPL. Dans une optique plus restrictive, d'autres auteurs (Mérenne-Schoumaker, 2002 ; Alcaud et Brillet, 2007 par exemple), précisent que les entreprises regroupées dans un SPL sont essentiellement des PME et qu'elles sont regroupées autour d'un même secteur industriel. Dans cette approche, le degré d'innovation demeure modeste.

La Datar²⁴ s'est saisie du concept afin d'en tirer une labellisation de certains territoires. Pour sa part, elle reconnaît aux entreprises qui y sont implantées une capacité d'innovation. Celle-ci est davantage mise à profit pour renforcer la compétitivité du territoire, que pour renforcer la compétitivité d'une filière au niveau mondial. Gillio et Ravalet (2009, p.19), dans une publication du CERTU²⁵ les définissent en précisant : « *Même si les regroupements d'entreprises dont il s'agit peuvent s'être développés spontanément, les SPL sont des outils de planification territoriale de la production* ».

La division du travail, comme critère de définition des SPL, est inégalement retenue selon les auteurs. Courlet (2000) et Lescure (2006) estiment que l'existence d'une division du travail n'est pas nécessaire à l'identification de cette forme territoriale. La Datar, à l'inverse, souligne qu'il s'agit là d'une des dimensions intrinsèques des SPL.

Les districts industriels

La redécouverte des travaux de Marshall (1890), notamment par Becattini (1992), marque l'avènement des districts industriels dont les formes archétypales correspondent en large partie à celles observées en Italie. La terminologie est celle de Becattini mais les grandes caractéristiques de ces organisations territoriales demeurent celles observées par Marshall qui parlait pour sa part « *d'industrie localisée* ». Un district constitue « *Une entité socio-territoriale caractérisée par la présence active d'une communauté ouverte d'individus et d'une population segmentée d'entreprises [...] chacune d'entre elles se spécialisant dans l'accomplissement d'une ou plusieurs phases* » (Becattini, 1992, p.159).

Les districts sont établis dans la durée, ils sont la marque de l'histoire d'une région. Suire (2003) les considère comme une forme plus stable que le cluster. Il parle de « *bien d'expérience* » pour souligner que leur construction est le fruit d'une histoire industrielle partagée. Ils regroupent essentiellement des PME organisées selon une logique de partage du travail sous-tendue par des rapports de concurrence et de coopération. Enfin, les districts

²⁴ Datar ou Diact ? La Datar (Délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale) est un organisme public créé en 1963. En 2006 il est devenu la Diact (Délégation interministérielle à l'aménagement et à la compétitivité des territoires). En 2009 enfin, il est redevenu Datar bien que la signification de l'acronyme ne soit plus exactement la même : Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale (Source : site de la Datar).

²⁵ CERTU : Centre d'Etudes sur les réseaux, les transports, l'urbanisme et les constructions publiques. Le CERTU est un centre d'études ministériel.

disposent de leur propre système d'organisation, grâce à des règles du jeu locales et en l'absence d'une autorité formelle (Johannisson, 2003). Les possibilités de transposer des districts dans leur forme observée en Italie sont limitées dans la mesure où cette forme est étroitement liée à une structure politique et sociale nationale.

Les milieux innovateurs

Le milieu innovateur est principalement issu des travaux du GREMI. D'un point de vue comparatif, le milieu se démarque des districts car il n'est pas nécessairement spécialisé et ses acteurs peuvent bénéficier d'externalités de variétés, notamment au sein d'une métropole. Par ailleurs, il n'est pas constitué d'une agglomération de PME mais regroupe aussi des grandes entreprises, des laboratoires, des institutions publiques.

Les travaux du GREMI soulignent l'influence de la structure territoriale sur l'innovation (Crevoisier, 2010) et le rôle des connexions entre acteurs (Perrin, 1990). Comme l'écrit son fondateur Aydalot, (1984, p.28), plaçant pour une « *théorie du développement des milieux* », il convient de tourner les efforts vers « *les espaces, dont il s'agira de développer l'aptitude au développement endogène [afin] de passer d'un modèle de développement basé sur la diffusion d'un processus d'origine extérieure, à un modèle internalisé* ».

Le milieu est défini comme à la fois « *contexte* » et « *acteur* » (Matteaccioli et Tabariés, 2006, p.2). Il est un contexte dans la mesure où il garde les « *traces du passé des sociétés, de leurs modes de vie, de leurs systèmes de valeurs et de leur culture en général* ». Il est un acteur en ce qu'il projette son développement et choisit des trajectoires. Il peut s'agir d'une trajectoire de « *rupture-filiation* » (marquant une réorientation des capacités innovatrices d'un territoire), d'une trajectoire « *d'attraction* » (s'exerçant sur des entreprises extérieures), ou bien encore d'une trajectoire « *d'innovation issue de la science* ». Dans tous les cas, le territoire apparaît comme le cadre incontournable de l'innovation. L'entreprise dispose de ses propres connaissances et capacités innovatrices mais celles-ci sont essentiellement révélées par les relations engagées avec d'autres acteurs du milieu (notamment les clients et les fournisseurs). L'apprentissage est une dimension essentielle du milieu innovateur.

Dans cette approche dynamique, le milieu innovateur apparaît comme un système ouvert. C'est là une caractéristique essentielle de sa forme idéalisée. Grâce à l'exploitation de réseaux et de coopérations externes, le milieu doit pouvoir « *éviter la mort entropique qui menace toujours les systèmes trop fermés* » selon la formule de Camagni reprise par Matteaccioli et Tabariés (2006, p.4).

Les clusters

Comme le soulignent vom Hofe et Chen (2006), les clusters répondent à des définitions et méthodes d'identification multiples. D'une façon générale, il est admis que les clusters se différencient des districts par la présence de grandes entreprises, par la présence de centres de recherche et de formation, et, généralement, par un niveau d'innovation supérieur. Selon Porter (1998), les entreprises d'un cluster peuvent être à la fois concurrentes et complémentaires. Elles sont liées à des institutions spécialisées dans un secteur d'activité. Audretsch (2001) souligne que les clusters regroupent des services de recherche et développement de rang international, du capital risque, une culture entrepreneuriale et une régulation des pouvoirs publics modérée.

Les travaux sur les clusters fixent une connaissance normative de ce que doivent être les institutions et proposent une approche des politiques territoriales par benchmarking. Il est compréhensible que les politiques publiques s'efforcent de créer des organisations territoriales similaires à ce que vom Hofe et Chen (2006) dénomment « *l'ultimate policy panacea* ». En France, cette politique s'est traduite depuis 2005 par la création des pôles de compétitivité qui sont une forme de clusters impulsés par les pouvoirs publics au niveau national.

Les travaux sur les clusters montrent les bénéfices pouvant être tirés d'une proximité géographique forte. Celle-ci permet la circulation d'une connaissance tacite, notamment grâce à la concentration locale de ressources humaines hautement qualifiées et par des contacts en face-à-face. Des travaux issus de la géographie de l'innovation et de l'économie industrielle (Feldman, 1999 ; Audretsch, 2001 ; Cheshire et Malecki, 2004 ; Audretsch et Lehmann 2006 ; Sorenson et Singh, 2007 ; Crevoisier et Jeannerat, 2009) insistent sur les phénomènes de débordement technologiques (spillovers) et le rôle des clusters dans l'émergence de l'innovation.

1.3.4 Apports de l'analyse par les territoires et définition de notre conception du territoire

Même si nous abordons la question de l'ancrage du point de vue de l'entreprise, cet examen des territoires à fort ancrage nous intéresse pour plusieurs motifs.

Premièrement : il laisse penser que la nature de l'ancrage, c'est-à-dire les jeux interrelationnels entre acteurs, peut être différenciée en fonction de certaines caractéristiques des entreprises et des territoires : taille des entreprises, degré de spécialisation sectoriel, niveau d'innovation, présence au niveau international, ouverture sur l'extérieur, lien aux

institutions. Au-delà de la multiplicité des formes territoriales, il convient de mettre à jour la multiplicité des formes d'ancrage.

Deuxièmement : la littérature souligne l'instabilité des formes territoriales décrites. La position individuelle de l'entreprise ancrée est amenée à être modifiée en fonction des changements de son environnement territorial et en fonction de sa trajectoire propre. Ceci plaide pour une analyse processuelle des phénomènes d'ancrage.

Troisièmement : la question de l'entrée de l'entreprise dans un jeu collectif pose problème de coordination. Il n'en est pour preuve que le manque d'efficacité des mesures de benchmarking territorial et la difficulté à organiser l'émergence de clusters. La mise en présence des acteurs n'entraîne pas automatiquement des comportements collaboratifs. Méchin (2001), Colletis et Rychen (2004) soulignent la difficulté de se coordonner, dans une action collective, par l'existence d'horizons temporels différents, en rupture avec l'instantanéité des coordinations du marché. Gomez (2009), au travers des pôles de compétitivité, montre que la difficulté de cet engagement dans un jeu collectif tient à l'absence d'autorité hiérarchique de la gouvernance territoriale et à l'absence de droits de propriété sur les ressources communes et les externalités. Mendez et Bardet (2009) justifient la difficulté de rapprochement d'entreprises lorsque celles-ci sont dotées de ressources organisationnelles et d'un patrimoine cognitif différents. La question de la coordination dans l'ancrage est centrale, tant du point de vue managérial que du point de vue de la gouvernance territoriale.

1.4 Conclusion du chapitre

Au cours de ce chapitre, nous nous sommes efforcés de montrer l'émergence progressive du concept d'ancrage, issu d'un ensemble des travaux portant sur les liens entre entreprise et territoire. Les travaux sollicités relèvent d'écoles et de disciplines multiples.

Ces travaux, historiquement basés sur la notion de proximité géographique, se sont enrichis d'apports organisationnels liés au développement d'interactions entre partenaires locaux. Nous ne pouvons plus considérer les entreprises ancrées comme simplement des entreprises coopérant avec des partenaires physiquement proches. La proximité physique ne permet pas de rendre compte des interactions qui sont en jeu. L'existence d'une agglomération dotée de ressources latentes semblant adaptées à des phénomènes d'ancrage ne permet pas à elle seule d'affirmer que cette agglomération sera un atout pour ses membres, qu'elle favorisera réellement une coopération fructueuse, des innovations ou la création

d'avantages concurrentiels. Nous ne pouvons pas non plus réduire les interactions à un jeu intraterritorial. Il faut comprendre la capacité organisationnelle des entreprises à traiter une information commune et comprendre les modalités de coordination entre agents. Ceci plaide pour une approche plus détaillée des notions de proximité. Pour cette raison, nous appuierons notre cadre théorique sur les économies de proximité (voir chapitre 3).

Par ailleurs, les travaux observés permettent de décrire des situations collectives d'ancrage, plus qu'ils ne permettent de comprendre le processus de leur émergence. Celui-ci peut être éclairé, à un échelon individuel, par la prise en compte des décisions et mécanismes conduisant à un ancrage. Cette difficulté de coordination tient notamment aux conditions de mise en place d'un *point fixe* commun en l'absence de droits de propriété (Gomez, 2009). Qu'est-ce qui motive cette adhésion à un objectif commun ? Comment s'effectue cette coordination hors marché ? Comment se définissent les attentes de chaque partie prenante ? Pourquoi dans certains cas une confiance existe-elle ? La compréhension de situations individuelles, en partant du point de vue d'un acteur, peut aider à comprendre comment s'effectue la conciliation d'intérêts divergents. Comme nous le verrons, et comme certains auteurs l'envisagent (Bertrand 1996 ; Colletis et Rychen, 2004), la théorie des conventions peut être ici sollicitée. La construction d'une « *convention d'affaires* » (Verstraete, 1999) dans un contexte de proximité géographique peut aider à comprendre le phénomène. Elle peut aider à montrer comment une convention étroite, réunissant, à l'initiative d'un entrepreneur, plusieurs parties prenantes autour d'un projet négocié, peut se nouer au sein d'une convention plus large, ce que Colletis et Rychen (2004) nomment « *convention territoriale* » (voir 2.2.4). La mise à jour de la convention d'affaires peut montrer comment la valeur créée est répartie entre des parties prenantes sous une forme qui n'est pas nécessairement monétaire et qui échappe à une logique de marché ; autrement dit elle peut aider à comprendre l'émergence d'un *point fixe* pour plusieurs acteurs d'un territoire. Pour cette raison, nous solliciterons également la théorie des conventions dans notre cadre théorique (voir chapitre 3).

Après avoir exposé les principaux travaux ayant permis l'émergence du concept, et leurs implications concernant la définition à venir de notre cadre théorique, nous allons présenter, dans le deuxième chapitre, les principaux apports de la littérature spécifiquement consacrée au phénomène d'ancrage.

CHAPITRE 2

L'ANCRAGE : DEFINITIONS, TYPOLOGIES ET COMPOSANTES

INTRODUCTION DU CHAPITRE 2

Nous avons évoqué jusqu'à présent le terme d'ancrage en lui accolant la définition retenue en introduction de ce travail. Toutefois, ce terme est employé dans la littérature académique, et dans le langage courant (politique, développeurs locaux) avec des définitions multiples, parfois floues, souvent implicites. Le terme se limite parfois à désigner un objet, potentiellement mobile, qui se trouve ponctuellement ou durablement arrimé à un objet fixe, par exemple un territoire. Il peut devenir alors synonyme de sédentarité ou d'enracinement. Matteaccioli et Tabariés (2006, p.3) expliquent, à propos de l'innovation en situation d'ancrage, que « *l'entreprise voit se modifier son enracinement local* ». Carluer (2006) utilise également ces deux termes comme semblant synonymes.

Notons aussi que le concept émerge de la littérature francophone et qu'il ne dispose pas d'une traduction précise et systématiquement adoptée en anglais. Il est parfois traduit par des périphrases introduisant les différentes composantes de l'ancrage (Bertrand, 1996), par « *territorial footing* » (Zimmermann, 1998), par « *territorial fixing* » (Carluer, 2006), par « *anchoring* » (Le Gall *et al.*, 2013), ou par le terme trop vaste d'« *embededness* ». Knoben et Oerlemans (2012), le précise en adoptant l'expression de « *spatial embeddedness* ».

Cette imprécision du mot conduit à la polysémie. Par exemple, May (2008) et Malherbe (2008) ont tous deux conduit un travail sur les entreprises mutualistes. Alors que la première emploie le terme d'ancrage dans un sens proche du nôtre, à savoir une construction de ressources collectives territorialisées, le second l'utilise pour montrer le lien de ces assurances à une histoire sociale ancienne et une culture ouvrière. Mais l'ambiguïté la plus importante tient à l'utilisation fréquente du terme d'ancrage dans le champ du développement durable. Le mot est alors connoté comme un lien vertueux traduisant la responsabilité sociétale d'une firme. Cet usage du terme est fréquent dans le langage courant des élus locaux, des agences de développement, des institutions publiques. La norme Iso 26000, de 2010 relative à la responsabilité sociétale des organisations, précise que « *l'ancrage territorial 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 ancrage qui est l'expression de pratiques RSE est également fréquente sous la plume de nombreux chercheurs (Berger-Douce, 2006 ; Dupuis, 2008 ; Zaoual, 2007).

Cette section est l'occasion, dans un premier temps, d'une clarification lexicale (2.1). Nous présentons également à la suite plusieurs typologies de l'ancrage (2.2) et nous identifions certaines de ses composantes. Parmi celles-ci, la notion de temps (qu'il s'agisse de durée, de processus, ...) est centrale (2.3). Enfin, nous nous interrogerons sur le fait de savoir si l'ancrage territorial est stratégique (2.4). Ce point est souvent sous entendu dans la littérature sans être discuté. Cette interrogation est étroitement liée à l'éventuelle influence du lien personnel de l'entrepreneur au territoire qui est au centre de notre recherche.

2.1 Différentes définitions

Nous abordons l'ancrage tel que défini par la littérature économique et géographique, ce qui nous conduira à émettre quelques remarques sur l'approche adoptée par Zimmermann. Nous présentons également le contenu accordé à ce concept dans une approche sociologique ou politique.

2.1.1 Approche économique et géographique de l'ancrage

Plus que par des approches antithétiques, les différentes définitions de l'ancrage se démarquent surtout par une acception plus ou moins restrictive du terme.

Dans une acception large du mot, Raulet-Crozet (2008) assimile à un ancrage toute situation de gestion inscrite localement et affectant un collectif d'acteurs. Il peut s'agir d'une action visant la constitution de ressources collectives ou la préservation d'une ressource naturelle commune telle qu'une source d'eau.

Bertrand (1996 p.231) définit l'ancrage territorial comme un « *aspect des modes d'insertion de l'entreprise (qui) met en œuvre des relations sociales territorialisées* ». Un lien socialisé au territoire n'implique pas nécessairement une collaboration et la production de ressources collectives. Il peut être limité à l'existence de coordinations hors marché, à un lien de confiance étroit entre partenaires locaux liés à une longue histoire commune, des échanges en face-à-face, un lien de confiance. Ainsi, une entreprise artisanale entretenant à la fois des relations marchandes et socialisées, essentiellement circonscrites dans un territoire donné est considérée par Bertrand comme ancrée. Cette vision est compatible avec celle de Camagni, dont la citation est fournie par Carluier (2006, p.197), et qui insiste sur le rôle des partenariats mais aussi sur la finalité qui est de réduire l'incertitude²⁶ : « *Un ensemble déterminé de liens choisis et explicites, établis avec des partenaires privilégiés qui apportent à l'entreprise des ressources et relations commerciales complémentaires ; partenaires ayant comme objectif principal la réduction de l'incertitude (...)* ».

Méchin (2001) définit pour sa part l'ancrage comme un lien de dépendance entre un territoire et une entreprise. Ce lien, analysé par la théorie des ressources et compétences, peut être assimilé à l'utilisation d'actifs spécifiques. La non-substituabilité de ces actifs donne la mesure de l'irréversibilité de l'ancrage. Le territoire, en tant que collectif social, est à la base

²⁶ Traduit par nous. Texte original est : « *A closed set of selected and explicit linkages with preferential partners in a firm's space of complementarity assets and market relationships, having as a major goal the reduction of (...) uncertainty* ».

de la mise en valeur ou de la constitution de ressources à partir desquelles l'entreprise construit ses actifs spécifiques. L'accent n'est pas spécifiquement porté sur la nature des ressources mobilisées. Celles-ci peuvent par exemple être naturelles. De ce point de vue, l'acception de l'ancrage par Méchin demeure également large. Elle recouvre aussi bien la réalité d'une entreprise ayant engagé une collaboration locale active faisant naître des compétences spécifiques que celle d'une entreprise dépendante, sur un territoire géographique donné, d'une ressource naturelle non délocalisable. La gouvernance territoriale visant à un ancrage des entreprises peut porter sur la mise en place d'actions collectives aussi bien que sur le simple fait de rendre accessible une ressource naturelle.

Par rapport à ces deux visions de l'ancrage territorial, l'approche du groupe Dynamique de proximité, et tout particulièrement les travaux de Zimmermann, apportent une définition plus restrictive. Une approche globale, prenant en compte le couple entreprise-territoire, se substitue aux approches prenant comme entrée soit le territoire, soit l'entreprise. Dans la vision de Zimmermann, l'ancrage apparaît comme un choix stratégique commun au croisement des trajectoires d'une entreprise et des acteurs d'un territoire. Ce croisement constitue une « *rencontre productive* »²⁷ que Zimmermann (2008, p.116) définit comme la « *capacité à apporter des solutions à certains problèmes productifs, voire à susciter, formuler et résoudre un ou des problèmes productifs inédits, et ceci dans un cadre principalement territorial* ». On comprend que cette définition de l'ancrage implique une création collective de ressources. L'ancrage n'est pas la solution individuelle qu'un acteur trouve localement pour résoudre un problème de gestion mais le fruit de complémentarités pensées pour amener une solution originale, collective, à des problèmes individuels. « *Ce qui peut fonder l'ancrage territorial 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 vision de l'ancrage est dynamique, ce qui rompt avec l'image d'immobilité qui peut parfois lui être associée. Zimmermann parle d'ailleurs à plusieurs reprises de l'ancrage comme pouvant favoriser une « *dynamique de l'innovation* ». Le phénomène d'innovation tient à ce que la proximité géographique découlant de l'ancrage permet la mise en place de processus d'apprentissage collectifs. De ce point de vue, la vision de l'ancrage développée par le groupe Dynamique de proximité se rapproche de la définition qui est donnée par la géographe Mérenne-Schoumaker (2002, pp.35-37) : « *L'ancrage territorial d'une activité (...)*

²⁷ 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 en 1993.

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 ».

Cette approche de l'ancrage a plusieurs implications.

En premier lieu, le nomadisme ne s'oppose pas à la sédentarité sur la base de deux modèles d'entreprise qui seraient différents. L'opposition tient à ce qu'il y a ou pas *rencontre productive*. Une entreprise nomade peut tout à fait devenir une entreprise ancrée, puis retrouver son nomadisme, sans modifier pour autant sa vision du territoire. Simplement, ses besoins sont instables (Holl, 2004) et à un instant de sa trajectoire, elle aura engagé une création de ressources collectives avec des partenaires locaux, puis ces ressources s'avèreront moins adéquates à la construction d'un avantage concurrentiel. L'entreprise recherchera alors d'autres solutions pour se doter de ressources spécifiques. La période d'ancrage, qu'elle soit réversible ou immuable, ne doit pas assimiler l'entreprise à un agent statique. « *Il s'agit d'aller à l'encontre de l'idée que l'émergence d'indivisibilités de la firme au territoire serait nécessairement source de rigidités (...)* » (Zimmermann, 2005, p.30). Un ancrage est une étape dans un parcours de mobilités (Sergot *et al.*, 2012). Il est une période de sédentarité dans une trajectoire dynamique.²⁸

En second lieu, la proximité géographique, mais aussi la durée dans laquelle cette proximité s'installe, ne permet pas de préjuger de la nature des collaborations éventuelles entre une firme et son territoire et donc de l'existence ou non d'un ancrage. Telle est par exemple la démonstration que May (2008) effectue à partir du cas des assurances mutualistes de la région niortaise (MAIF, MAAF, MACIF). Malgré leur regroupement géographique et en dépit de l'ancienneté de leur implantation, ces assurances ne sont pas ancrées sur ce territoire. Leur implantation et leur regroupement sont liés à une succession de conjonctures mais n'ont pas donné lieu à des collaborations actives débouchant sur la création de ressources collectives. Un autre cas de figure dans lequel proximité géographique ne rime pas avec ancrage, est celui d'une configuration hiérarchique dans laquelle de l'information et de l'innovation s'effectuent de haut en bas, des grandes firmes vers un environnement de PME géographiquement proches. Ce cas de figure ne correspond pas à une situation d'ancrage car la proximité facilite la diffusion mais par la construction de ressources (Massard *et al.*, 2004).

²⁸ Le terme véritablement opposé à ancrage est celui de « *prédation* », également utilisé par Zimmermann. L'entreprise prédatrice est celle qui puise dans les ressources territoriales préexistantes à sa venue.

2.1.2 Discussion concernant l'approche de l'ancrage par Zimmermann

Notre conception de l'ancrage territorial est très fortement inspirée de Zimmermann. Toutefois, cette approche nous semble pouvoir faire l'objet de différentes remarques.

2.1.2.1 Un territoire personnifié

Une première observation est émise par Frayssignes (2005) et porte sur la personnification excessive du territoire. Frayssignes souligne que les géographes montrent le territoire « *au travers de sa cohérence, mais insistent dans le même temps sur la diversité, les dynamiques hétérogènes, les contradictions et les conflits. Une construction géographique de l'ancrage doit selon nous éviter autant que possible toute personnification abusive du territoire* » (p.93). Celui-ci ne peut être réduit à une entité cohérente et homogène bénéficiant d'une gouvernance unique et rationnelle. De la même façon, dans l'approche proposée par Zimmermann, le territoire est une entité au sein de laquelle les conflits semblent avoir été résolus et les intentions des acteurs convergent. Cette hypothèse présente un réalisme insuffisant selon Frayssignes.

2.1.2.2 Une vision fonctionnaliste

Une deuxième remarque pouvant être faite concerne l'aspect très fonctionnaliste de l'ancrage tel qu'il est analysé par Zimmermann. Nous entendons par fonctionnalisme la recherche systématique d'une intention (ici de nature stratégique) derrière un comportement (ici l'ancrage). L'ancrage est vu comme un processus rationnel d'amélioration des performances. Il est un processus stratégique visant à la création d'actifs indivisibles. Cette conception de l'ancrage n'offre aucune clef de compréhension du lien souvent observé entre ancrage et volonté des entreprises d'assumer une responsabilité sociétale sur leur territoire. Sauf à considérer que la RSE est une stratégie managériale (auquel cas il conviendrait de parler explicitement de *stratégie* et non de *responsabilité*) la visée fonctionnaliste de l'ancrage ne permet aucune ouverture sur ce phénomène. Il semble pourtant qu'un lien puisse être tissé entre RSE et ancrage territorial. La définition politique de l'ancrage (comme nous le verrons un peu plus loin) se refuse même de plus en plus à dissocier les deux phénomènes. Le rôle de certaines variables agissant sur la décision d'ancrage reste à saisir. Pour prendre en compte cette insuffisance de la compréhension de l'ancrage, nous retenons dans notre définition

l'expression volontairement large d'interaction, qui ne nous enferme pas dans l'idée d'une intention rationnelle.

2.1.2.3 Une assimilation implicite des idées de « création collective » et de « mise en commun » des ressources

Tout d'abord, et cela constitue notre troisième remarque, la coopération entre l'entreprise et le territoire porte, de façon indifférenciée, sur la création de ressources et le partage de la valeur qui en découle. Cet aspect du processus est un simple point dans le temps, ne faisant l'objet d'aucune épaisseur et d'aucune négociation. Il nous semble au contraire qu'il faille différencier l'étape d'engagement d'une collaboration visant à l'émergence d'une ressource collective et l'étape de partage de cette ressource ou des fruits qui en découle. C'est notamment parce que la conjonction de ces deux étapes ne va pas de soi que certaines agglomérations d'entreprises s'avèrent instables. L'intention de coopérer peut exister et déboucher sur une action collective de création sans que l'entente perdure à l'heure de partager la valeur créée. Ainsi par exemple, les AOC (Appellations d'Origine Contrôlée) ne sont pas des organisations territorialisées stables. Certaines sont amenées à disparaître, d'autres voient certains de leur membres les quitter. Leur phase d'engagement ne permet pas de présumer des conditions de partage de la ressource attendue, ni de pronostiquer que l'utilisation de cette ressource fera l'objet d'un consensus.

Le pôle de compétitivité « Parfums Arômes Senteurs Saveurs », décrit notamment par Mendez et Bardet (2009) illustre une situation dans laquelle des entreprises ont souhaité se réunir pour engager une collaboration mais où des mouvements de division sont apparus au moment de partager les bénéfices (utilisation des moyens techniques, orientation des financements, partage de l'information, ...). Pour cette raison, nous différencions dans notre définition de l'ancrage territorial les termes de « *collectif* » et « *commun* ». Le premier terme renvoie à l'étape de création de la ressource. La ressource est *collectivement* créée. Le second renvoie à l'accès aux ressources. La ressource est mise en commun, chaque partie prenante estimant le partage suffisamment équitable pour que l'ancrage soit maintenu.

2.1.2.4 Une assimilation des décisions de localisation aux décisions d'ancrage

Enfin, notre dernière remarque porte sur l'assimilation faite par Zimmermann entre *décision de localisation* et *décision d'ancrage*. Le refus de distinguer ces deux aspects du processus tient en partie au fait que le terme de localisation renvoie à un résultat plus qu'à un

processus. La décision de localisation a souvent été abordée comme un événement sans temporalité. Les géographes l'ont parfois réduite à une simple distribution spatiale stable. Mais de nombreux autres travaux se sont attachés à redonner de l'épaisseur à ce qu'il convient d'appeler une *prise de décision* plus qu'une *décision*, de façon à insister sur l'aspect délibératif plus que sur le seul résultat factuel de la délibération. Ainsi Sergot (2004) s'est attaché à décrire *comment* la décision est prise et pas seulement *pourquoi* elle est prise. Mérenne-Schoumaker (2002) différencie également les approches behavioristes de la localisation en insistant sur la dimension processuelle qui les démarque des autres approches. Par ailleurs, l'importance accordée au thème de la gouvernance territoriale se justifie par la prise en compte de la réversibilité des localisations. La localisation peut aussi être abordée dans une perspective dynamique et séquencée. Certaines PME effectuent une délibération approfondie avant de déterminer cette localisation (la stratégie territoriale est définie de façon préalable à la localisation), alors que d'autres sont localisées avant même la finalisation du projet de création (la stratégie territoriale est alors postérieure au choix de la localisation). Sauf à considérer que la localisation n'a pas d'influence sur l'ancrage territorial, il est légitime de penser que les ancrages sont influencés par le moment et les conditions du choix de la localisation. Nous avons illustré la différence d'ancrage de deux entreprises ayant procédé à leur localisation à des moments différents de leur existence (voir Encadré 0.4 dans l'Introduction Générale). Le créateur de l'entreprise Verrier avait décidé de l'ancrage de son organisation avant même que celle-ci n'existe alors que dans le cas de l'entreprise Sacadit l'ancrage s'est opéré *a posteriori*, au fur et à mesure de la découverte d'opportunités d'affaires. La nature de l'ancrage et le processus d'ancrage lui-même ont été influencés par le processus de localisation.

2.1.3 Approche sociologique de l'ancrage

2.1.3.1 Le rôle des facteurs individuels dans l'ancrage

Le rôle des facteurs individuels dans la construction de l'ancrage peut être abordé de deux façons.

Une première approche peut être fondée sur la prise en compte des interrelations issues de l'intégration de l'individu dans son environnement, notamment territorial. L'entrepreneur est encastré dans un environnement social (Granovetter, 1985) et dispose de réseaux personnels (associatifs, familiaux, ...) qui sont des vecteurs d'opportunité d'affaires et de partenariat. Grossetti et Bès (2001) montrent ainsi que plus du tiers des collaborations

observées entre entreprises et laboratoires tiennent à l'existence de liens préalables entre les individus. Cette configuration renvoie aux proximités que nous abordons dans le chapitre suivant.

Une seconde approche peut porter intérêt à la construction de l'attitude de l'entrepreneur face à un territoire. Cette attitude, dans ses dimensions cognitive, affective et conative, se construit à la suite d'une succession d'expériences et d'affinités personnelles. Il s'agit là plus spécifiquement d'une approche psychosociologique de l'ancrage mettant en évidence les attentes personnelles de l'entrepreneur, quand bien même elles sont extra-professionnelles. Ainsi, Reix (2008) définit l'ancrage comme l'exploitation de ressources liées à des réseaux locaux professionnels ou privés. Contrairement à l'approche de Zimmermann, la notion de construction collective n'est pas retenue. En ce qui concerne le lien privé de l'entrepreneur au territoire, Reix souligne que c'est souvent l'attachement au territoire de naissance qui favorise l'ancrage territorial du projet. L'acte entrepreneurial n'est pas seulement un projet économique mais aussi un « *projet de vie* ». Le choix d'un ancrage territorial apparaît alors comme un « *acte symbolique identitaire* ». Les phénomènes d'encastrement et de découplage²⁹ ne reposent plus exclusivement sur l'optimisation de ressources mais aussi sur deux désirs contradictoires ; d'une part la volonté de renforcer un « *attachement symbolique* » et d'autre part un désir d' « *émancipation* ».

Si l'ancrage est une *rencontre productive* entre la trajectoire d'une entreprise et celle d'un territoire, comme le montre Zimmermann, il est aussi une *rencontre symbolique* entre une trajectoire individuelle et une trajectoire professionnelle. L'illustration suivante (voir Encadré 2.1) est tirée de la thèse en économie de Bertrand (1996) mais elle illustre aussi l'analyse sociologique de Reix. L'auteur montre trois temps de la trajectoire d'une entreprise du Sud-Est de la France. Dans un premier temps, l'entreprise est localisée pour des raisons anecdotiques sur les terres originelles de son créateur. Quelques années plus tard, l'entreprise est dirigée par un entrepreneur ayant un attachement fort à son territoire (engagement au sein de la CCI, du Conseil Général). Enfin, un véritable ancrage s'opère afin de mobiliser des ressources et compétences nouvelles, collectivement créées. Les choix effectués sont orientés par l'attachement personnel de l'entrepreneur à son propre territoire. Ces trois temps sont indissociables. Une approche qui négligerait l'attachement personnel du dirigeant ne permettrait pas de saisir l'ensemble des choix ici à l'œuvre.

²⁹ Le découplage est un processus à l'inverse de celui de l'encastrement. Il traduit l'émergence d'une structure nouvelle et l'autonomisation d'un groupe d'agents. La notion de découplage est précisée au point 3.1.2.3.

Encadré 2.1

Illustration n°7 : un exemple de lien entre attachement individuel au territoire et ancrage d'entreprise (Bertrand, 1996)

« Après la seconde Guerre Mondiale, l'entrepreneur réalise des essais de production de biscottes à un stade artisanal, commercialisant sa production sur Nice par un agent commercial, ami de la famille. Le passage au stade industriel (investissements importants dans la mécanisation) est réalisé à la fin des années 1970 avec la venue du chef d'entreprise actuel.

(...)

L'entrepreneur est partie prenante dans différentes institutions : président de la Chambre de Commerce et d'Industrie par intérim, élu du Conseil Général.

(...)

L'entrepreneur, au moment de la mise en place d'une seconde chaîne de fabrication, est face à une alternative : délocaliser l'entreprise (ce qui « économiquement » pour l'entreprise serait plus favorable) ou investir localement malgré un décalage entre les « habitudes » locales et les exigences de l'entreprise. Au regard du rôle social que l'entrepreneur attribue à l'entreprise (faire vivre 100 foyers), il fait le pari d'un développement local et d'un investissement sur le territoire. L'entreprise au-delà des « niches » qu'elle tente d'investir, amorce un partenariat. Il sera constitué de participations croisées au capital de chacune des entreprises. (...) Cela lui permettra à terme de formaliser des relations de connaissance et de réciprocité, pour des partages de marché (réponses communes à des appels d'offres), pour la mise à disposition de compétences complémentaires dans la recherche de nouveaux produits. Il en résulte une plus importante maîtrise de l'information, de la technique et de la commercialisation. »

2.1.3.2 Le rôle de la famille dans l'ancrage

La décision d'entreprendre peut apparaître comme une conciliation entre un objectif personnel et un projet familial (Soldressen *et al.*, 2001). Grossetti et Filippi (2004), s'appuyant sur Cappechi, relèvent que différentes formes d'agglomérations peuvent être analysées en fonction du rôle plus ou moins important tenu par la famille. Les districts italiens et parfois français sont structurés autour d'une base sociale familiale. *« Le modèle de base du district industriel est constitué par un noyau familial qui s'élargit peu à peu en s'inscrivant dans un système de règles, vécu comme un processus collectif »* (Perrat, 2001, p.646). A l'inverse, dans les SPL du secteur des hautes technologies, le lien social entre des professionnels qualifiés venant de régions diverses est davantage créé par les organismes de formation et les organisations professionnelles. Dans les deux cas, les liens interpersonnels agissent sur les formes d'ancrage. Mais dans le premier cas, cet ancrage doit être compris comme un prolongement d'une sédentarité familiale (plusieurs personnes d'une même famille dans une même entreprise), dans le second, comme le croisement de trajectoires individuelles au sein de structures institutionnelles (plusieurs diplômés d'une même école au sein d'une même entreprise).

Dans sa thèse, Vignal (2003) explore la négociation qui s'opère au sein de la cellule familiale entre critères individuels et critères professionnels. Bien qu'il s'agisse d'une thèse

en urbanisme, la problématique traitée est éminemment sociologique. Le contexte de l'étude est celui d'une fermeture d'usine à Laon et des trajectoires familiales des personnels licenciés. Les résultats enregistrés font apparaître que l'importance de la cellule familiale et la densité des relations sociales sont des éléments d'ancrage territorial. 57% des personnes ayant des rapports réguliers avec des amis et de la famille implantés localement refuseraient de déménager pour un emploi contre 51 % de ceux qui ont des liens sociaux moins intenses. 64% des propriétaires refuseraient de déménager pour un emploi contre 42 % des locataires. 66 % des personnes vivant en couple avec enfant(s) refuseraient contre 34% pour les personnes vivant seules. Cette approche montre que l'ancrage n'est pas seulement le fruit d'un « *acte symbolique identitaire* », pour reprendre l'expression de Reix (2008, p.38), mais aussi le fruit d'arbitrages entre les contraintes et attentes de la sphère privée et les exigences de la sphère professionnelle. L'ancrage apparaît comme une combinaison territorialisée d'opportunités, d'attachement et de contraintes.

2.1.4 Approche politique de l'ancrage

2.1.4.1 Les spécificités de l'approche politique de l'ancrage

La préoccupation politique liée à l'ancrage est née face aux craintes de délocalisations et pour favoriser le développement endogène des territoires. Comme l'écrit Pecqueur (2009, p.59) « *Sédentarité et ancrage sont à la base des constructions territoriales.* » Les politiques se sont saisis du concept, l'employant volontiers et œuvrant à sa traduction opérationnelle par de nombreuses actions que nous avons évoquées (pôle de compétitivité, actions de soutien à l'entrepreneuriat notamment). Un lien s'est progressivement tissé entre les processus d'ancrage et la gouvernance territoriale. Aujourd'hui l'ancrage est, pour les politiques, à la fois un concept de développement local et une forme politiquement idéalisée de ce même développement. Il est porteur des idées de richesse économique stable mais aussi intimement lié à la vision d'entreprises partenaires, socialement responsables, à la notion de partage des richesses, de cohésion et d'harmonie territoriale. Frayssignes (2005, p.88) souligne cette dimension idéalisée de l'ancrage, objet d'un « *discours militant* ». Il cite l'exemple d'une campagne de communication des AOC laitières pour laquelle le slogan sonne comme une revendication politique : « *Des fromages faits ici et pas autrement !* »

On trouve la trace de cette conception socialement orientée de l'ancrage dans les publications académiques (Zaoual, 2007). Berger-Douce (2006) par exemple aborde explicitement l'ancrage territorial comme une des multiples applications d'une bonne pratique

RSE. Mais on trouve également l'expression de cette vision dans des publications à large diffusion : « *Que vont devenir nos valeurs, nos principes d'action, ce fameux ancrage territorial dont on nous gargarise, ces valeurs de solidarité qui nous distinguent ?* » s'inquiète le patron d'une Caisse d'Epargne interrogé par Le Monde³⁰ à propos de la loi de modernisation de l'économie. « *Le développement durable a souvent un volet lié à l'ancrage territorial* » commente également Gilles Vermot-Desroches, directeur du développement durable chez Schneider Electric³¹. Benoît Hamon, ministre délégué chargé de l'Economie sociale et solidaire déclarait³² : « *L'ADN de l'économie sociale et solidaire, c'est bien son ancrage dans les territoires.* » Les concepts d'ancrage et de RSE finissent parfois par totalement se superposer. L'Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie fait une assimilation des notions d'engagement sociétal et d'intégration territoriale des entreprises. Cette association RSE et ancrage est aussi illustrée par les « Syal », Systèmes agroalimentaires localisés, qui, bien que définis par analogie avec les SPL intègrent également la problématique RSE. Ainsi au cœur du concept de Syal, se définissent des solidarités et une « *distribution plus équilibrée des patrimoines, des ressources et des populations.* » (Fourcade et al., 2010, p.12).

2.1.4.2 Les conséquences d'une approche politique de l'ancrage

L'élargissement considérable du concept et son intégration dans les problématiques de RSE, sont lourds de conséquences.

Celles-ci concernent en premier lieu la gouvernance territoriale. L'orientation sémantique du terme d'ancrage entraîne des évolutions quant aux pratiques de management du territoire. Par exemple, le marketing territorial ne vise plus seulement à vendre le territoire mais à définir les valeurs collectives qui le sous-tendent. En témoigne l'expérience de la Communauté d'agglomération de Saint Nazaire qui a engagé une démarche d'identification des symboles d'appartenance de son territoire : « *Les valeurs qui ont émergé sont : audace, collectif, échange, qualité.* ».³³ Dans une autre direction, sur le plan légal, les politiques ont œuvré pour que l'ancrage territorial des groupes entraîne des contraintes sociales juridiquement opposables. La loi contraint des sociétés rompant leurs attaches territoriales à

³⁰ Michel Anne, (2008), « Les Caisses d'Epargne réclament le droit à se banaliser », *Le Monde*, 6 juillet.

³¹ Cité par Goyet Hélène, (2005), « L'essaimage renforce le dynamisme de Rhône-Alpes » *La Tribune*, 15 juin.

³² Alternatives Economiques, Octobre 2013, Propos recueillis par Philippe Frémeaux.

³³ Le propos est tenu par Nicolas Debon, représentant la CADEN (Communauté d'agglomération saint-nazairienne et de l'estuaire), lors du séminaire « Territoires des entreprises et territoires d'action publique » organisé par le CERTU (Centre d'études sur les réseaux, les transports, l'urbanisme et des constructions publiques), en Mars 2010. Le propos est rapporté sur le site du Certu (www.certu.fr).

financer la restructuration territoriale par des opérations de reconversion. Ainsi par exemple, l'Etat a obtenu de Total qu'il participe au financement du bassin de Lacq afin que le site devienne un pôle industriel d'excellence de la chimie fine³⁴.

En second lieu, l'approche politique de l'ancrage conduit à une redéfinition des parties prenantes par l'entreprise. L'élargissement de la définition du point de vue politique a pour conséquence d'élargir le nombre des parties prenantes. Pour les élus locaux, tous les ressortissants d'un territoire, qu'ils soient actifs ou passifs, sont des partenaires engagés dans le processus d'ancrage. Ainsi, il est légitime de prendre en compte les entreprises perdantes comme faisant partie de l'ensemble des parties prenantes d'une démarche d'innovation collective. Un des acteurs de ces politiques en Ile-de-France (cité par Alcaud et Brillet, 2007) souligne être conscient qu'une démarche d'innovation collective contribue indirectement à disqualifier les emplois qui sont fondés sur des qualifications dont l'obsolescence se trouve ainsi accélérée. Une telle vision de l'ancrage dépasse largement le périmètre de la coopération entre firmes et institutions. Elle rend la finalité du processus d'ancrage ambiguë.

Nous rappelons que notre définition de l'ancrage se limite aux partenaires impliqués dans un rapport coopératif et n'englobe pas nécessairement toutes les parties prenantes subissant un effet de cet ancrage. Notre définition reste toutefois ouverte, pour saisir certaines formes spécifiques d'ancrage, à un élargissement du cercle des parties prenantes et à ce que la démarche de création de ressources puisse être prolongée par une ambition sociétale supplémentaire de type RSE. Comme l'écrivent Colletis et Rychen (2004, p. 215) : « *Ce mode de valorisation du territoire par l'entreprise ne signifie pas que l'entreprise contribue fortement au développement du territoire.* ».

³⁴ Voir par exemple l'article de Claude Barjonet dans Les Echos du 22 octobre 2012 sous le titre « *Ces groupes étrangers qui investissent en France* ».

2.1.5 Retour à la définition de l'ancrage

A la lumière de ces apports, nous reprenons la définition de l'ancrage formulée lors de notre introduction générale et montrons les principaux auteurs sur lesquels nous appuyons chacune de ses composantes.

Rappel de la définition retenue : « *un processus et un résultat d'interactions entre entreprise et territoire, fondé sur la création collective de ressources communes, spécifiques et localisées, permettant une longue période de sédentarité d'une entreprise.* »

Tableau 2.1
Justification de notre définition de l'ancrage territorial

Eléments de notre définition de l'ancrage	Justification	Auteurs
<i>... processus et résultats d'interactions ...</i>	L'ancrage est un lien activé. Il produit des ressources pour l'entreprise et produit le territoire. Ce lien évolue.	Zimmermann, Camagni, Colletis
<i>... entre entreprise ...</i>	Nous incluons la figure de l'entrepreneur. Nous comprenons l'entreprise comme tripartite (organisation + entrepreneur + relation symbiotique entrepreneur/organisation)	Bertrand, Vignal, Reix Verstraete
<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, Torre, Groupe Dynamique de proximité
<i>... création collective...</i>	L'ancrage n'est ni une captation de ressources, ni une action individuelle.	Zimmermann, Mérenne-Schoumaker, May
<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, Gomez
<i>... spécifiques et localisées...</i>	Les ressources sont spécifiques, non transférables et hors marché.	Méchin, Zimmermann, Barney
<i>... longue période de sédentarité...</i>	L'ancrage est une période dans la vie d'une entreprise. Il peut évoluer de la même façon que les territoires à fort ancrage peuvent muer.	Zimmermann Autretsch, Feldman, Courlet, GREMI, DATAR, ...

2.2 Typologies d'ancrage

La nécessité de prendre en compte la diversité des situations oriente les efforts vers une qualification plus précise des situations d'ancrage. Vandecandelaere et Touzard (2005), dans le secteur vinicole, optent pour l'utilisation de critères qualitatifs (références à l'espace, présence de partenaires locaux, présence de produits locaux). Attia et Rizoulières (2001), dans le secteur de la micro-électronique, ont tenté une analyse quantitative de l'ancrage selon 4 types de variables : la localisation, la capacité d'innovation (nombre de projets), les créations

d'emplois, les liens coopératifs régionaux, nationaux et étrangers (avec les écoles d'ingénieur, les universités, les organismes de recherche, les conseillers technologiques, d'autres établissements, etc.). Ces approches sont intéressantes mais connaissent inévitablement des limites. Par exemple l'expression d'ambitions sociétales de l'ancrage, largement mise en avant par certains auteurs, ne peut pas apparaître du fait des variables retenues. Plusieurs chercheurs ont dirigé leurs efforts vers la classification des situations d'ancrage. L'exercice est d'autant moins aisé que l'identification des externalités demeure complexe (Massard *et al.*, 2004). Les externalités sont souvent immatérielles et difficilement mesurables. Une large part des bénéfices d'un ancrage est constitué d'actifs dissociés de droits de propriété et ne pouvant se prêter à une mesure comptable. Certains de ces actifs ne se révèlent d'ailleurs qu'après coup et peuvent être constitués sans savoir s'ils seront actionnés. Par exemple, une collaboration avec une Université peut être mise en place sans savoir si elle débouchera sur une innovation. L'ancrage est une situation dans laquelle les entreprises estiment que des collaborations seront à terme bénéfiques sans que, en l'instant présent, on sache bien quel problème elles permettront de résoudre. A défaut de pouvoir mesurer les externalités, il est toutefois possible d'effectuer des typologies. Les portes d'entrée dans ces typologies sont multiples : cela peut être la nature de la coopération, la structure du territoire, la stratégie de l'entreprise, la prise en compte simultanée du couple entreprise/territoire, ou bien, rarement, l'entrepreneur.

2.2.1 Exemple de typologie fondée sur le mode de coopération

Fourcade *et al.* (2010) explorent les modes de coopération au sein des Cota (Coopération territorialisées agroalimentaires). Les Cota sont des organisations dotées d'une forme juridique (association, GIE, SAS, coopérative...) qui œuvrent au développement économique des entreprises membres et/ou du territoire d'implantation de ces entreprises. Au terme de leur travail empirique les auteurs observent plusieurs trajectoires types. Il s'agit du *scénario territorial*, du *scénario industriel* et du *scénario mixte*.

- Le *scénario territorial* est par exemple adopté par le Club des Entrepreneurs de Grasse, association labellisée SPL par la Datar et regroupant 70 entreprises dans le secteur du parfum. Il intègre le territoire comme la variable majeure à partir de laquelle les ressources peuvent collectivement être créées.

- Le *scénario industriel*, qui peut être illustré par Atlanpack, association regroupant 123 industriels et prestataires dans l'emballage agro-alimentaire, fonde l'intérêt collectif sur un enjeu avant tout de nature industrielle. « On pourrait dire qu'il existe une fédération

d'intérêts entre des exigences stratégiques industrielles et des contraintes territoriales » (pp.78-79).

- Le *scénario mixte*, dont un exemple est Les Maîtres Salaisonniers Bretons, GIE regroupant 13 entreprises, découle d'une stratégie centrée à la fois sur le développement industriel et l'utilisation du territoire pour asseoir la création de ressources et compétences.

Cette typologie de situations d'ancrage différencie les situations d'ancrage par le rôle plus ou moins fort que le territoire joue dans le processus collectif d'élaboration d'actifs. A une extrémité de cet éventail, le territoire constitue la ressource de base à partir de laquelle d'autres actifs sont élaborés ; par exemple parce qu'il a une notoriété ou une image forte. A l'opposé, il est simplement un « *territoire contraint* », un cadre géographique, social et institutionnel qui héberge des partenaires avec lesquels une collaboration peut être engagée ; par exemple des entreprises d'une même filière.

2.2.2 Exemples de typologies fondées sur le territoire

Carluer (2006), dans un travail reposant sur une analyse conceptuelle des différentes formes de SPL, illustrée par des exemples territoriaux souvent repris dans la littérature, propose de différencier des formes territoriales à fort ancrage à partir de trois variables que sont *l'intensité de l'ancrage*, *l'intensité des interactions* et *l'intensité des processus d'apprentissage*. Ainsi, si l'on retient les structures territoriales à fort ancrage, quatre cas de figures se présentent.

- *Les SPL à interactions fortes et apprentissages forts*. C'est par exemple le cas de la Silicon Valley dans lequel l'apprentissage est une dimension centrale sur un secteur en évolution constante et rapide et au sein duquel les coopérations sont multiples, que cela soit entre entreprises de même taille ou entre groupes et PME.

- *Les SPL à interactions fortes et apprentissages faibles*. Il s'agit par exemple du cas du Prato, district italien ayant des difficultés à assurer sa reconversion par manque de capacité d'apprentissages collectifs.

- *Les SPL à interactions faibles et apprentissages forts*. Les auteurs proposent l'exemple d'un autre district italien, le Canavese qui abrite notamment Olivetti. Ce district a réussi sa reconversion grâce à sa capacité d'apprentissage, les grandes entreprises ayant entraîné l'évolution technologique des PME.

- *Les SPL à interactions faibles et apprentissages faibles*. Les entreprises sont faiblement reliées à d'autres entreprises locales et ne disposent que de leurs possibilités internes d'apprentissage.

Cette approche, dans la lignée des travaux du GREMI, postule non pas que l'entreprise s'ancore dans le territoire mais que le territoire dispose d'une capacité d'ancrage des entreprises. Une telle approche remet largement en cause l'ancrage en tant que stratégie pour l'entreprise.

La question de l'ouverture sur l'extérieur du territoire est à la base de nombreuses analyses et parfois d'une distinction entre des formes territoriales à fort ancrage. Les milieux sont réputés ouverts et les districts plus fermés sur eux-mêmes (Fourcade et Torrès, 2003). Dans cette voie de réflexion, Crevoisier et Jeannerat (2009) proposent une modélisation des rapports intra et extraterritoriaux dans les situations d'ancrage selon le concept de TKD (territorial knowledge dynamics). Les apprentissages peuvent être liés à des connaissances détenues localement ou à des connaissances mobiles, pouvant circuler entre différents territoires. Lorsque le territoire ne présente que de faibles dynamiques de connaissance et qu'il n'adapte que peu les connaissances mobiles, l'ancrage est faible. Il est en revanche fort lorsque le territoire est le lieu d'apprentissages réciproques mais aussi du croisement de dynamiques de connaissances mobiles et de connaissances régionales. Deux autres situations intermédiaires existent : celle des milieux innovateurs qui adaptent des connaissances mobiles à un contexte local et celle dans laquelle des acteurs non territoriaux assimilent des connaissances régionales. Cette modélisation permet de prendre en compte l'ouverture que l'entreprise ancrée peut avoir sur le « hors territoire » tout en maintenant que c'est le territoire qui ancre l'entreprise et non l'inverse.

Pour notre part, nous considérons que l'ancrage est le fruit d'une décision entrepreneuriale et que c'est l'analyse de cette décision qui permet de comprendre comment l'entreprise peut être *ici et ailleurs*. La prise en compte des liens extra territoriaux en situation d'ancrage conduit à définir l'entreprise comme *située* plus que comme *localisée*. Que l'on se remémore le slogan des laboratoires Fabre (voir Encadré 0.1), illustration d'une entreprise à fort ancrage territorial : « *Etre partout dans le monde tout en étant là* ».

2.2.3 Exemple de typologie fondée sur l'entreprise

Bertrand (1996, 1999), qui analyse la notion d'ancrage territorial en s'appuyant sur la théorie des conventions, propose une typologie reposant sur le mode de relation dominant (fonctionnel ou social) et sur la localisation de partenaires (à proximité physique ou à distance). Les relations fonctionnelles sont atemporelles et anonymes. Ce sont des relations reposant sur une coordination de marché. Les relations sociales reposent sur des coordinations

construites, personnalisées, immatérielles et installées dans la durée. Quatre rapports au territoire sont alors possibles.

- *Le modèle classique* repose sur des relations essentiellement fonctionnelles avec l'ensemble des partenaires (locaux et non locaux).

- *Le modèle délocalisé* se traduit par l'existence de rapports élaborés avec des établissements distants. En revanche, les rapports avec le territoire d'accueil reposent essentiellement sur des ressources préexistantes (ressources naturelles par exemple). Cela peut être le cas de groupes industriels ayant des implantations multiples.

- *Le modèle localisé* s'appuie sur des coordinations personnelles permises par une proximité physique. La réputation et l'appartenance au territoire sont déterminantes. Les liens hors territoires sont ponctuels. C'est souvent le cas d'entreprises artisanales.

- *Le modèle territorialisé* traduit lui des relations construites socialement aussi bien à proximité qu'à distance.

Ces deux derniers modèles peuvent être considérés comme ancrés mais le dernier correspond à une entreprise qui est ancrée sans être enclavée, et qui démultiplie ses possibilités d'apprentissage. C'est le modèle d'une entreprise « *adaptive*. »

Tableau 2.2
Typologie des comportements spatiaux

Relations hors du territoire Relations au sein du territoire	Relations fonctionnelles	Relations fonctionnelles et sociales dominantes
	Relations fonctionnelles	Relations fonctionnelles et sociales dominantes
Relations fonctionnelles	Modèle classique	Modèle délocalisé
Relations fonctionnelles et sociales dominantes	Modèle localisé (ancré)	Modèle territorialisé (ancré)

Source : D'après Bertrand (1996)

A partir de cette typologie, Bertrand définit des trajectoires types que nous présenterons dans la suite de ce chapitre, en intégrant la dimension temporelle dans l'ancrage.

2.2.4 Exemples de typologies fondées à la fois sur le territoire et l'entreprise

Colletis et Rychen (2004), dans une approche conceptuelle basée sur l'analyse des proximités, tentent de différencier les territoires selon la « *robustesse de l'ancrage territorial* » des entreprises. Leur typologie définit trois types de processus de développement local : *les processus d'agglomération, de spécialisation et de spécification*.

- Le *processus d'agglomération* est celui par lequel un territoire développe de la diversité et des économies d'urbanisation.

- Le *processus de spécialisation* fonde au contraire le développement sur l'émergence d'entreprises qui s'ancrent localement en raison de la forte représentation d'un secteur d'activité ou d'une filière.

- Enfin, le *processus de spécification* met essentiellement en œuvre des modes de coordination. Les entreprises sont très liées sur le plan organisationnel et le territoire dispose d'institutions fortes. « *Fondamentalement, le processus de spécification s'appuie ainsi sur la redéployabilité des actifs et sur la capacité de création de nouvelles institutions aptes à prendre en compte les nouvelles contraintes et opportunités économiques* » (p.223). En d'autres termes, ce processus de développement territorial est, plus qu'un autre, en mesure de permettre à des entreprises de rester ancrées tout en s'adaptant aux mutations de leurs marchés. Le territoire suivant un processus de spécification porte en lui les germes de ses configurations à venir. Cette vision rejoint la vision écologiste qui montre que les capacités de survie d'une entreprise sont accrues si elle a accès à des ressources et marchés diversifiés (Staber, 2001).

Cette typologie propose un lien entre la robustesse de l'ancrage et la trajectoire de développement du territoire. Par ailleurs, cette approche conceptuelle prend en compte les spécificités liées à l'entreprise.

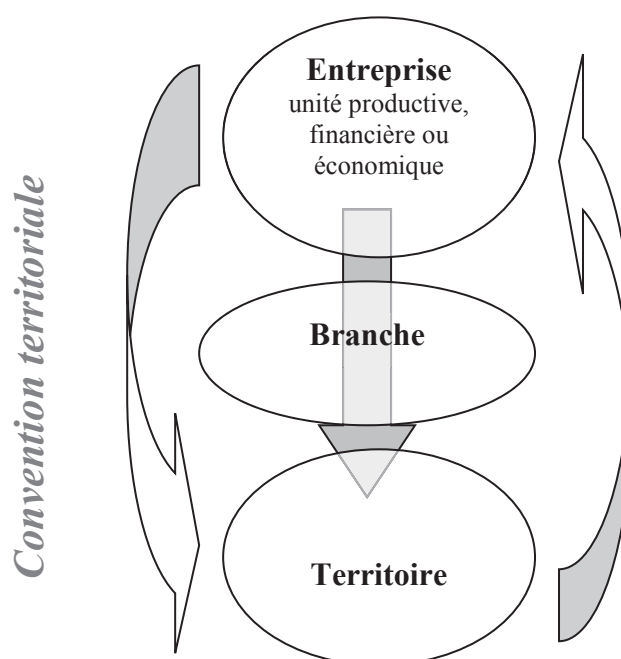
Colletis et Rychen (2004), s'appuyant sur les travaux de Morin F. et Morin M.L., distinguent trois figures archétypales de l'entreprise, regroupées ou isolées au sein d'une même implantation. L'entreprise en tant qu'*unité productive* tisse avec le territoire des relations lui permettant d'acquérir des facteurs de production (amélioration de la productivité, co-construction de connaissances, ...). L'entreprise en tant qu'*unité économique* est essentiellement à la recherche de marchés. Enfin, l'entreprise en tant qu'*unité financière* peut être représentée par sa direction et gère des flux financiers entrant et sortant. Pour illustrer cette distinction, une entreprise qui déplace une partie de ses structures à l'étranger peut le faire pour réduire des coûts de main d'œuvre (elle aura un rapport productif avec son nouveau territoire), pour accéder à de nouveaux marchés (elle aura un rapport économique) ou encore

pour y localiser son siège (elle nouera un rapport financier). Le lien au territoire est marqué par la forme dominante de l'unité que l'on considère.

Par ailleurs les auteurs distinguent plusieurs niveaux d'insertion. Il est notamment possible de distinguer l'insertion de l'entreprise dans son territoire de l'insertion de l'entreprise dans des « *conventions de groupe et de branche* ». Si, par définition, les conventions de groupe ne concernent pas les entreprises indépendantes, en revanche les conventions de branche sont toujours présentes. « *Toute entreprise est (...) insérée dans une branche ou une activité spécifiée par des pratiques et des usages. (...) La notion de convention suggère à la fois la prise en compte de ces pratiques et usages pour saisir l'environnement professionnel de l'entreprise, et la reconnaissance des diversités entrepreneuriales.* » (Colletis et Rychen, 2004, p.212).

Figure 2.1

Schéma de la convention territoriale d'une entreprise indépendante



Source : D'après Colletis et Rychen (2004)

La prise en compte de ces variables contribue à définir la « *convention territoriale* » dans laquelle se situe l'entreprise. « *Au final, d'après l'analyse qui précède, nous pouvons avancer cette proposition - méritant selon nous d'être évaluée par des études empiriques approfondies menées dans différents secteurs - que la nature de la relation d'une unité à un espace particulier que l'on pourrait désigner comme une "convention territoriale", dépend à la fois de l'unité concernée (entreprise, groupe), donc de la fonction assurée par cette unité*

(productive, économique, financière), ainsi qu'également des pratiques et usages particuliers qui caractérisent l'environnement professionnel de cette unité. » (Colletis et Rychen, 2004, p.212). Nous notons que Zimmermann (1998 et 2005), sans se référer à une approche conventionnaliste, souligne également cette insertion multiple de l'entreprise (dans le territoire, la branche et l'industrie) comme essentielle à la compréhension de son ancrage.

Saives *et al.* (2011) partent du point de vue de l'entreprise mais rapprochent les trajectoires analysées des caractéristiques des milieux et des proximités activées par ces milieux. Du point de vue de l'entreprise, ils analysent les business models d'entreprises agroalimentaires au Québec et les leviers territoriaux actionnés. Les auteurs identifient 5 dynamiques d'ancrage à l'œuvre, s'appuyant sur des leviers territoriaux différents. Ils soulignent que « à peu près tous les modèles d'organisation de l'innovation agroalimentaires observés (...) articulent à la fois le local et le global » (p.68).

Tableau 2.3
Les leviers territoriaux de différents business models

Cinq modèles d'affaires	Leviers et moteurs territoriaux
1. Internationaliser les produits innovateurs du/au Québec	Deux dynamiques d'internationalisation : activation des ressources naturelles et agro-climatiques locales + compétences R&D locales et supralocales
2. Miser sur la RSE pour une légitimation locale et supralocale	Dynamique de responsabilité sociale : co-construction de compétences singulières locales par la participation citoyenne, l'implication dans le développement local et la protection de l'environnement.
3. Combattre l'hégémonie de la grande distribution par la typicité régionale	Dynamique régionale de combat : co-construction de ressources (géostratégie) et compétences singulières locales (histoire, connaissances, mémoire, volonté collective) pour valoriser les produits régionaux.
4. Optimiser la production de produits génériques	Dynamique de valorisation des employés : co-construction de compétences singulières locales (formation, motivation des employés)
5. Miser sur une niche sophistiquée et l'innovation commerciale	Dynamique d'ingéniosité : activation de ressources intangibles locales (produits sophistiqués) et activation des avantages locaux et supra locaux pour minimiser les coûts.

Source : D'après Saives *et al.* (2011)

2.2.5 Exemple de typologie fondée sur l'entrepreneur

Nous nous sommes précédemment référés aux travaux de Vignal pour montrer le rôle des aspirations individuelles et familiales de l'entrepreneur dans l'ancrage d'un projet

entrepreneurial. Vignal (2003) propose également une typologie de l'ancrage territorial incluant *l'ancrage d'affiliation familiale* et *l'ancrage de projet*. Ces deux comportements types se situent dans une typologie plus large incluant également *les migrations de carrière* et *les migrations de compromis familiaux*.

Un individu en situation de devenir éventuellement entrepreneur, doit faire un double choix. Il doit s'engager dans un projet entrepreneurial ou y renoncer, et il doit aussi demeurer sur son lieu de résidence ou migrer. Lorsqu'il choisit de préserver les liens sociaux l'unissant à son territoire personnel, c'est-à-dire lorsqu'il préserve un enracinement, il peut le faire en adoptant deux postures distinctes. « *L'ancrage de projet se caractérise par le fait de justifier et de construire le refus d'une mutation-migration par le calcul d'un intérêt professionnel et économique à rester sur place. (...) Ce qui caractérise cet ancrage de projet est avant tout la place du travail dans l'identité sociale des personnes. (...) A l'opposé de la forme ancrage de projet dans laquelle se construit une adaptation des logiques familiales aux logiques professionnelles, l'ancrage d'affiliation familiale est dominé par un rapport affectif au territoire et à l'organisation de la vie quotidienne* » (Vignal, 2003, p.299). Cette typologie présente un intérêt, dans la perspective de notre recherche, pour plusieurs raisons :

- D'une part, elle montre que l'entrepreneur manifestant un attachement à son territoire bénéficie d'une conjonction de motivations à la fois professionnelles et socio-familiales. Ces facteurs socio-familiaux doivent être intégrés dans l'analyse du processus d'ancrage de l'entreprise parce qu'ils sont intervenus dans la délibération ayant présidé au choix de création de l'activité économique. Les différentes motivations peuvent concourir à la même décision ou être adverses.
- D'autre part, le fait qu'un projet (ancrage de projet) soit défini par opposition à d'autres possibilités (mutation-migration ou migration de compromis familiaux) implique qu'organiser son projet sur le territoire de résidence ne constitue pas nécessairement un non-choix. Cette décision peut résulter d'une véritable délibération. Par la suite, le fait de décider du maintien ou non de l'entreprise sur le territoire n'est pas un choix vierge de tout précédent. Il peut par exemple être la reproduction d'un choix déjà effectué, argumenté, et renforcé dans le cadre d'un processus d'*engagement*. Dans un tel processus, l'attitude et le comportement d'un individu découle de ses choix antérieurs et répond au besoin de conserver une cohérence. Nous faisons en cela référence aux éclairages de la théorie de l'engagement, développée notamment par Kiesler (1971). Notre prise en compte des phénomènes d'ancrage doit rechercher les prémices de ce processus dans la toute première décision affectant la localisation de l'entreprise, quand bien même cette localisation initiale apparaîtrait comme une décision simplement imposée par les circonstances. Dans le cas d'un processus

d'engagement, ce sont en effet les premiers actes qui orientent les attitudes et comportements à venir.

2.2.6 Principaux enseignements issus de ces typologies

Nous retenons tout particulièrement les points suivants.

L'ancrage doit être considéré au-delà du seul lien au territoire. Nous substituons la notion d'entreprise *située* à celle d'entreprise *localisée*. C'est un ensemble de liens et de proximités qui doit être pris en compte.

L'ancrage résulte à la fois d'une *convention territoriale*, d'autres conventions non territoriales (notamment les *conventions de branche*) et de « *pratiques et usages particuliers qui caractérisent l'environnement professionnel de cette unité* » (Colletis et Rychen, 2004).

Les préférences individuelles de l'entrepreneur sont des variables influençant l'ancrage.

Par ailleurs, l'ancrage ayant été défini comme un processus, nous nous intéressons à la variable « temps » dans la section suivante.

2.3 Le temps et l'ancrage

L'ancrage est indissociable de la notion de temps, et ce à plusieurs titres. Il suppose une longue durée de sédentarité. Mais il correspond également à une situation dynamique entraînant des modifications du comportement spatial de l'entreprise. Enfin, la mise en œuvre d'actions de coopération nécessite que les temps différents des acteurs soient conciliés.

2.3.1 Un « temps long »

Si l'ancrage est défini par un certain rapport à l'espace, il s'établit également dans le temps, plus précisément dans un « temps long » (Bertrand, 1996 ; Méchin, 2001 ; 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. L'entreprise participe à cette construction tout

comme son ancrage dépend de celle-ci. « *Cette forme traditionnelle de l'ancrage territorial crée de l'histoire, qui fonde une communauté de destins (...)* » (Zimmermann, 2005, p.23).

Le fait que l'ancrage nécessite la durée conduit l'entreprise dans une relation hors marché. Les exemples fourmillent de chefs d'entreprises qui déclarent avoir mis longtemps avant de construire localement leur crédibilité, d'avoir pu gagner la confiance de leurs partenaires. Cette confiance était un préalable à un échange qui n'aurait pu se dérouler dans l'anonymat d'un échange commercial classique.

Mais le fait que l'ancrage soit installé dans un temps long ne préjuge pas de son irréversibilité. Le choix de valorisation ou de construction locale de ressources s'inscrit dans la durée de pertinence d'une stratégie. Celle-ci sera un jour où l'autre remise en cause et l'ancrage de même. Ancrage et nomadisme peuvent constituer des étapes différentes d'une même trajectoire. Les mutations possibles des situations d'ancrage rendent utiles les observations des différentes trajectoires pouvant être suivies.

2.3.2 Les trajectoires d'ancrage

Les trajectoires d'ancrage, tant celles des territoires que celles des entreprises, découlent de disposition organisationnelles. L'évolution de la nature des ancrages observés sur un territoire suppose que l'organisation de ce territoire et la composition de ses ressources ont changé (Woessner, 2010 ; Méchin, 2001). L'évolution de la trajectoire d'ancrage d'une entreprise suppose que celle-ci a modifié son organisation interne, qu'elle a adapté son modèle de création de valeur (Bertrand, 1996 ; Saives *et al.*, 2011).

2.3.2.1 Les trajectoires des territoires

Carluer (2006) analyse les trajectoires des territoires à fort ancrage en fonction de l'intensité des interactions et des phénomènes d'apprentissage. Il distingue l'ensemble des trajectoires possibles pour faire évoluer une structure territoriale basique vers le haut, c'est-à-dire vers une forme supérieurement performante en termes de développement économique, le milieu innovateur. Par exemple, une technopole telle que Sophia Antipolis, caractérisée par des apprentissages intenses, peut évoluer vers une forme de « *learning region* » (Carluer donne l'exemple de Cambridge) en développant l'intensité des interactions. Il estime qu'il s'agit là d'une trajectoire potentielle mais toutefois moins accessible que d'évoluer vers une forme de cluster en renforçant les ancrages territoriaux. Cette évolution vers une forme de cluster supposerait de développer des liens de complémentarité avec des entreprises ancrées

localement et exploitant des ressources collectives. Un autre exemple de trajectoire est fourni par un district industriel (de type Prato) qui pourrait probablement évoluer vers un cluster (de type Canavese, avec la présence d'Olivetti) s'il bénéficiait d'une innovation produit grâce à l'ingénierie d'une grande entreprise et en s'appuyant sur l'intégration verticale de son tissu. Le passage à la forme supérieure de milieu innovateur supposerait en revanche une innovation radicale et une possible intégration horizontale des entreprises. Cette « *boîte à outils* » est certes intéressante mais demeure très conceptuelle et, bien qu'illustrée par des exemples, ne repose pas sur une approche empirique.

2.3.2.2 Les trajectoires territoriales de l'entreprise

Bertrand (1996) analyse les trajectoires territoriales d'entreprises au travers d'une approche empirique. Nous avons présenté ci-dessus la typologie de base (voir Tableau 2.2) qui prend en compte les modèles *classiques* et *délocalisés* ainsi que les deux modèles ancrés (*localisé* et *territorialisé*). Bertrand montre comment les entreprises passent d'un modèle à l'autre en fonction du réajustement de leur stratégie à des degrés plus ou moins avancés de leur mise en œuvre.

Pour chaque cas de figure intégrant des interactions socialisées (hors marché), plusieurs trajectoires type sont identifiées.

Tableau 2.4
Comportements spatiaux délocalisés

Phases de développement Comportements spatiaux de l'entreprise	Création	Mise en oeuvre	Evolution
Modèle classique <i>territoire --- entreprise --- extérieur</i>			
Modèle délocalisé <i>territoire --- entreprise — extérieur</i>	type 1		
Modèle territorialisé <i>territoire — entreprise — extérieur</i>	type 2 type 3		
Modèle localisé <i>territoire — entreprise --- extérieur</i>			

— relations socialisées --- relations fonctionnelles

Source : D'après Bertrand (1996)

Ainsi, dans le cas d'entreprises traversant à un moment donné une phase de délocalisation, c'est-à-dire ayant des partenariats étroits à distance et peu d'attaches fortes avec le proche environnement, le type 1 correspond à une entreprise qui maintient durablement son organisation partenariale et ne développe jamais d'ancrage. Le type 2 correspond à une entreprise qui s'émancipe progressivement de ses attaches locales, par

exemple parce que le territoire a fourni un support à l'émergence organisationnelle de l'entreprise mais ne dispose pas d'un réseau local ou d'actifs permettant de soutenir son apprentissage. Le type 3 est celui d'une entreprise qui intègre progressivement l'ensemble des compétences dont elle a besoin et trouve ses ressources sur le marché. Après avoir été une entreprise ancrée, elle deviendra « *prédatrice* » (au sens que Zimmermann donne à ce terme, c'est-à-dire une entreprise captant des ressources préexistantes).

Tableau 2.5
Comportements spatiaux localisés

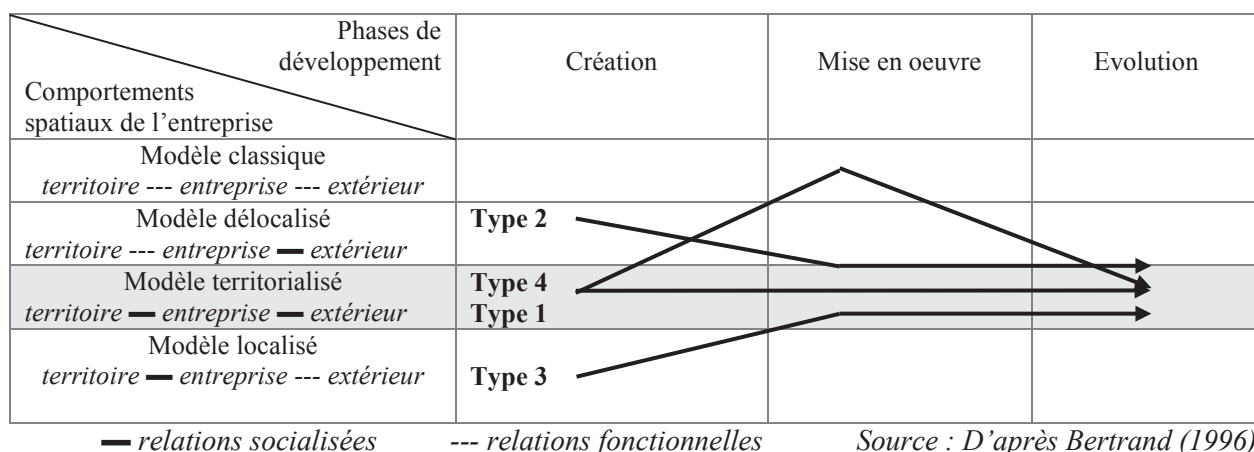
Phases de développement Comportements spatiaux de l'entreprise	Création	Mise en oeuvre	Evolution
Modèle classique <i>territoire --- entreprise --- extérieur</i>			
Modèle délocalisé <i>territoire --- entreprise — extérieur</i>			
Modèle territorialisé <i>territoire — entreprise — extérieur</i>			
Modèle localisé <i>territoire — entreprise --- extérieur</i>	type 2 type 1		

— relations socialisées --- relations fonctionnelles

Source : D'après Bertrand (1996)

Les entreprises qui, au début de leur parcours sont ancrées, en étant localisées, et qui ne se tournent vers l'extérieur que pour opérer des transactions de marché, peuvent demeurer localisées (type 1 – ce sont par exemple des entreprises à caractère artisanal qui bénéficient d'une forte réputation au niveau local et qui travaillent de gré à gré avec des partenaires récurrents). Elles peuvent aussi développer des relations socialisées hors territoire. Elles élargissent leur rayon d'action mais conservent la même logique, celle de liens sociaux étroits avec leurs partenaires, fussent-ils éloignés (type 2 – ce sont par exemple des entreprises artisanales spécialisées qui veulent se développer mais qui veulent établir des relations stables, étroites, avec des partenaires qui reconnaissent la spécificité de leur savoir-faire.)

Tableau 2.6
Comportements spatiaux territorialisés



Enfin, plusieurs types sont également repérés parmi les entreprises qui traversent une phase de territorialisation, c'est-à-dire où les relations socialement construites sont essentielles aussi bien sur le territoire de l'entreprise qu'à distance. La trajectoire de type 3 correspond à la trajectoire de type 2 du diagramme précédent. L'entreprise commence en étant localisée et finit en étant territorialisée. La trajectoire de type 1 est celle d'une entreprise qui maintient son modèle d'ancrage dans le temps. Le type 2 montre que l'ancrage peut être une opportunité découverte « chemin faisant ». L'entreprise a démarré grâce à des partenariats hors territoire. Elle découvre après coup qu'elle dispose de partenaires locaux susceptibles de l'aider dans son développement. Cela peut être le cas d'une entreprise disposant d'un fort savoir-faire, d'opportunités nombreuses et qui organise un tissu de sous-traitants autour d'elle ou qui essaime. C'est aussi le cas de l'entreprise Sacadit présentée dans l'introduction générale de ce travail (voir Encadré 0.4). Le cas de la trajectoire de type 4 marque, elle, un retour en arrière. Après s'être orienté vers de pures relations de marché l'entreprise fait marche arrière et reprend son organisation originelle. Un exemple peut-être une entreprise qui a privilégié sa croissance et qui s'est développée sur des marchés anonymes (appels d'offre, GMS,...) et qui, dans un second temps, accepte de réduire ses volumes pour restaurer ses marges ou réduire son risque d'exploitation (marchés de gré à gré, vente en direct, ...).

La typologie proposée par Bertrand (1996), et qui repose sur un terrain d'enquête conduit en secteur rural, n'est sans doute pas complète. Outre les trajectoires d'entreprises démarrant sur la base d'un modèle classique (pures relations de marché) deux autres modèles, mentionnés ci-dessous, ne figurent pas.

- Il s'agit notamment de la trajectoire d'une entreprise qui part d'un modèle classique et approfondit des partenariats hors territoire sans toutefois s'ancrer localement. Cela peut être le cas d'une entreprise spécialisée, dont les clients sont fortement dispersés, et qui partage des routines organisationnelles avec eux.
- Il s'agit également de la trajectoire d'une entreprise perdant sa socialisation dans les rapports organisés à distance. Cette trajectoire en revanche serait intéressante à analyser. En effet, on ne voit guère d'intérêt stratégique à ce repli et peut-être, si cette trajectoire existe, permettrait-elle de comprendre la difficulté de maintenir des liens organisés à distance.

2.3.3 La conciliation des temps

L'analyse des temporalités des différents agents impliqués dans une relation d'ancrage, renvoie à un problème de nature institutionnelle. En effet, l'harmonisation de ces différentes temporalités constitue un problème de coordination qui ne peut être réglé que par la découverte d'un temps commun au terme d'une phase de négociation, de conciliation et de mise en place de règles communes entre les partenaires.

Pour illustrer notre propos, prenons l'exemple très simple d'une entreprise qui veut s'implanter sur un nouveau site. Elle devra négocier avec de multiples parties prenantes et subir le « temps » de chacune d'elles. Le propriétaire du terrain aura des délais de négociation et de passation d'actes, l'entrepreneur devra affronter des procédures avec des délais normalisés (instruction du permis de construction, enquête publique, établissements classés, etc ...), des délais informels (demandes de compléments d'information des services de l'Etat suspendant le temps des procédures normalisées, négociation avec un riverain, ...), des délais techniques de réalisation du projet (réseaux, construction, ...). A tous ces délais est attachée une incertitude quand au respect du temps annoncé. Une mise en œuvre plus rapide de la convention d'affaires³⁵ peut passer par l'implantation au sein d'une zone d'activités aménagée. Cette zone d'activités est, pour reprendre l'expression de Colletis et Rychen (2004), une « *convention territoriale* » dans laquelle les intérêts de chaque partie prenante sont d'ores et déjà conciliés (prix du terrain négocié pour le propriétaire initial, limitation des nuisances pour les riverains, accès sécurisés pour la DDE, études d'impacts effectuées pour l'état, etc.). L'adhésion à cette convention préalable permet de faire qu'une implantation d'entreprise puisse être envisagée avec un temps harmonisé. L'ensemble des différentes

³⁵ Nous avons expliqué l'expression « convention d'affaires » au point *f.* de l'introduction et proposé un exemple dans l'Encadré 0.5. Nous y reviendrons plus en détail dans le chapitre 4.

temporalités de chaque partie prenante est fondue en la temporalité unique de la zone d'activités.

La littérature sur l'ancrage territorial met en évidence cette problématique managériale. « *La question-clé est celle de la convergence des horizons temporels. Les acteurs du territoire (...) ont chacun des horizons temporels qui n'ont aucune raison de converger spontanément. Le projet (...) constitue une unité de temps commune dont vont se doter les acteurs* » (Colletis et Rychen, 2004, p.227). Méchin-Delabarre (2004) fait le même constat et relève les « *multiples temporalités des territoires.* » Cet auteur montre que le temps de l'entrepreneur n'est pas nécessairement celui de son environnement. Il y a, dans cet espace socialisé qu'est le territoire, autant de visions du temps que de parties prenantes : « *Les interactions sont complexes entre, d'une part, le niveau micro de l'agglomération : les aménageurs, les entrepreneurs, les hommes du marketing et, d'autre part, le niveau macro, à savoir les systèmes d'agglomérations ; or un projet d'implantation nécessite de coordonner simultanément les différents niveaux.* » (p.24).

Dans cette même idée, Zimmerman (2005) souligne que les territoires agissent selon un « *temps long* » qui n'est pas celui de l'entreprise. Le « *temps long* » dont parle Zimmermann est celui des « *spécialisations qui façonnaient le paysage industriel* », les bassins sidérurgiques, textiles, automobiles, etc. Ce temps est en nécessaire décalage avec le « *temps court, celui des cycles des technologies et des produits, celui de la volatilité des implantations.* » (p.34). Lorsque ces deux temps demeurent différents, les cycles de transformation ne peuvent pas s'accorder. Le paysage industriel se façonne d'une façon qui devient un jour ou l'autre obsolète du point de vue de l'entreprise et qui rend l'ancrage impossible.

2.3.4 Comprendre la décision d'ancrage nécessite de prendre en compte toutes les étapes de la vie de l'entreprise

En conclusion de cette section, nous retenons que les situations d'ancrage ont un rapport particulier au temps. Elles s'inscrivent dans le temps long des territoires et une coordination de la pluri-temporalité des acteurs est nécessaire. Une convention territoriale intègre des règles et une vision commune du temps. Etre ancré ne signifie pas seulement être dans un espace social commun mais également être dans un temps commun.

Par ailleurs, les travaux empiriques présentés ici démontrent qu'une même entreprise peut connaître des rapports à son territoire différents au cours de son développement. En particulier, les liens d'ancrage peuvent apparaître dès la phase de création comme ils peuvent

n'apparaître qu'en phase de maturité. Ce constat nous incite à saisir le processus d'ancrage en prenant en compte l'entreprise dès la phase de conception par son créateur.

2.4 Une remise en cause du présupposé stratégique de l'ancrage

En considérant que la situation d'ancrage peut être une ambition managériale visant à résoudre des problèmes de coordination temporelle ou de durabilité d'un avantage concurrentiel, la littérature adopte une vision fonctionnaliste et présuppose que le bénéfice apporté par l'ancrage est le fruit d'une démarche délibérée. Le terme de « stratégie » vient se glisser dans le discours des chercheurs sans toujours être argumenté. Il est le résultat, le plus souvent, d'un point de vue externe. Un glissement est intervenu dans lequel les expressions de « processus d'ancrage » et « stratégie d'ancrage » sont souvent devenues substituables. Pourtant, il est légitime de se demander si l'ancrage est toujours le fruit d'une démarche stratégique, c'est-à-dire, s'il repose sur une anticipation de la performance à venir. N'y a-t-il pas des situations dans lesquelles l'ancrage est la résultante d'accidents de parcours, de processus non planifiés, d'une transformation de liens de dépendance, de préférences personnelles distinctes des objectifs de l'entreprise ?

Afin de fixer le terme de « stratégie » nous adoptons la définition de Barney, maintes fois citée, issue de son ouvrage de 1997 *Gaining and sustaining competitive advantage* : « La stratégie est un schéma d'allocation de ressources qui permet à l'entreprise de maintenir ou d'améliorer ses performances »³⁶. En nous appuyant sur cette définition, nous pouvons nous demander si l'ancrage est systématiquement une recherche d'amélioration de performance.

Nous allons aborder successivement les deux versants de cette discussion. Nous allons tout d'abord mettre en évidence les caractéristiques propres à la situation d'ancrage qui répondent particulièrement aux exigences d'une stratégie puis nous identifierons certaines des raisons qui interdisent de réduire l'ancrage à cette seule dimension stratégique.

2.4.1 La pertinence stratégique de l'ancrage

2.4.1.1 La non imitabilité des actifs issus de l'ancrage

Barney, dans le modèle VRIO, défend l'idée que l'avantage concurrentiel peut être durablement défendu grâce à la Valeur des ressources sélectionnées, à leur Rareté, à leur

³⁶ Traduit par nous. Le texte original est : “Strategy is a pattern of resource allocation that enables firms to maintain or improve their performance”

Inimitabilité et à l'Organisation permettant de les exploiter (Barney, 1995 ; Barney *et al.*, 2001 ; Desreumaux et Warnier, 2007). Par rapport au modèle initial du VRIN³⁷, l'idée de non-substituabilité a été fondue dans celle de non imitabilité.

La situation d'ancrage favorise la non imitabilité des ressources (Bréchet et Saives, 2001) en s'appuyant simultanément sur la dimension territoriale et la dimension collective. Celles-ci dépendent d'acteurs sédentaires, ou sont liées à des institutions locales, ou enfin relèvent de facteurs territoriaux par nature, ce qui rend les ressources créées non transférables (l'image d'un terroir par exemple). Dans ce contexte, le territoire ne constitue pas directement la ressource. Il est le résultat de processus interactifs et apparaît en même temps que ces ressources (Colletis, 2010). La dimension collective de la constitution des ressources est inhérente à la notion d'ancrage. Elle favorise la création d'actifs spécifiques grâce à des coordinations reposant sur des proximités particulières (voir Chapitre 3). Le degré de spécificité de ces actifs tient à l'intensité du jeu collectif. Pour être engagée, cette action collective nécessite l'adoption d'une *rationalité collective*, d'une *croyance commune* et d'un *horizon commun*.

La rationalité collective est notamment abordée dans la théorie des jeux. La théorie des jeux montre que le sujet maximisateur va, à espérances de gains identiques, agir en fonction de son aversion pour le risque et écarter la situation la plus risquée ou la plus ambiguë. L'ensemble des décisions individuelles d'individus rationnels va se traduire par une somme d'actes de défiance. Or, dans de nombreuses situations, la maximisation du profit individuel ne peut s'obtenir que par une situation de confiance et de collaboration. C'est ce que démontre le fameux théorème du prisonnier. Si la rationalité est la capacité de raisonner de façon à servir au mieux ses intérêts, alors il existe une rationalité collective, distincte de la rationalité individuelle et qui, en présence d'une incertitude concernant les décisions des autres agents, est plus efficiente.

Gomez (2009) montre que l'adhésion à un projet de création collective de ressources nécessite une croyance. Celle-ci est tout à la fois croyance en la volonté de chacun de coopérer, croyance en la capacité de cette coopération de faire naître une ressource, croyance en ce qu'une coopération volontaire peut accroître des X-efficacités, et croyance que, sans avoir de droit de propriété sur cette ressource, elle demeurera commune et qu'on pourra y accéder. Les résultats de cette croyance sont mesurables *ex post* mais la pertinence de cette croyance ne peut pas être démontrée *ex ante*. Elle s'oppose à des calculs rationnels et en la

³⁷ Le modèle VRIN repose sur la Valeur des ressources, sur leur Rareté, sur leur Inimitabilité et sur leur Non substituabilité.

vision d'agents économiques exclusivement opportunistes. La formulation d'une stratégie visant à justifier un ancrage à venir doit recourir à l'existence d'une croyance commune.

L'action collective nécessite un horizon commun, ce que Gomez (2009) appelle un « *point fixe* ». Cela suppose que le territoire soit doté d'institutions au sein desquelles la conciliation d'intérêts divergents puisse s'effectuer de manière à dégager des objectifs communs. Ce point fixe doit être suffisamment lisible pour permettre une participation volontaire réduisant les comportements de passager clandestin, et régulièrement entretenu par un partage équitable de la valeur créée. Dans le cadre de telles actions, plusieurs stratégies peuvent être envisagées. Astley et Fombrun (1983) proposent quatre stratégies collectives qu'ils dénomment stratégies confédérées, conjuguées, agglomérées et organiques. Ces stratégies sont différenciées selon le niveau de formalisme des partenariats (formels et contractualisés ou informels et indirects) et selon le niveau de rapport concurrentiel entre les partenaires (concurrents ou non concurrents).

Tableau 2.7
Typologie de stratégies collectives

<i>Type de partenariat</i>	Entre concurrents	Entre non-concurrents
Formalisé	Confédéré	Conjugué
Informel	Aggloméré	Organique

Source : D'après Astley et Fombrun (1983)

2.4.1.2 La durabilité des actifs issus de l'ancrage

Une autre dimension fondant l'utilité stratégique de la ressource d'ancrage tient à sa durabilité. L'avantage concurrentiel stratégique qu'une firme obtient par la création d'une ressource collective originale n'interdit pas que les ressources exploitées puissent se trouver concurrencées par des ressources similaires ou substituables créées sur un autre territoire. Le temps long, que nous avons précédemment évoqué, ne peut être assimilé à la durabilité au sens que lui donne Barney (1991). La durée de l'ancrage ne doit pas être retenue comme un indicateur de l'intérêt que celui-ci offre à une entreprise. En quoi l'ancrage favorise-t-il la durabilité des ressources ? Dès 1990, Perrin notait que le phénomène d'ancrage (qu'il décrivait sans lui donner ce nom) se caractérisait par une préférence pour une rentabilité à long terme plus qu'à court terme. Il indiquait, à propos des ressources territoriales sélectionnées par l'entreprise : « *pour l'efficacité à long terme, c'est la logique de création qui l'emporte. Elle requiert un comportement d'ouverture ainsi que la constitution*

*d'environnements de ressources spécifiques. » (p.281). Colletis et Rychen (2004) esquissent une réponse à cette question en mettant en avant que l'ancrage est plus durable si l'entreprise recherchant des compétences complémentaires trouve un territoire d'accueil offrant une forte *déployabilité* de ses ressources. Ce territoire permettra à la firme d'organiser des ressources différentes dans le temps : « On peut ainsi penser que l'ancrage territorial le plus durable est celui qui s'opère entre une firme en quête de flexibilité productive pour répondre à des problèmes productifs inédits nécessitant des combinaisons de compétences renouvelées et originales, et un territoire caractérisé par une forte plasticité, c'est-à-dire par une densité ou une proximité organisationnelle élevée favorisant la redéployabilité des ressources. (...) L'ancrage est alors un pari sur l'avenir, une présomption de coordinations ultérieures pour résoudre des problèmes dont on sait qu'ils ne manqueront pas de se poser mais dont il est impossible dans le présent de prévoir la nature » (p.227).*

Dans cette perspective, l'ancrage semble apporter une réponse managériale à l'incertitude. L'entreprise souhaitant réduire son incertitude quant à sa capacité à accéder à terme à des ressources spécifiques peut trouver dans une situation d'ancrage une solution adaptée. On pense par exemple à une firme qui fait le choix de s'implanter au sein d'un pôle de compétitivité. Elle ignore à l'instant de son implantation la nature exacte de ses ressources à venir. Elle pronostique simplement que l'accès à ces ressources sera plus aisé si elle est au sein de ce pôle que si elle n'y est pas.

Il s'agit ici d'une vision proactive de l'ancrage comme réponse stratégique à une incertitude. Précisons toutefois « *que l'ancrage peut également être un comportement réactif face à un risque* ». Farrell et Saloner (1986), cités par Suire (2003), appellent cette frilosité « *l'effet pingouin* ». Chaque entreprise d'un groupe se replie sur ses liens au territoire historique par crainte de s'implanter sur un nouveau territoire. Elle préfère que les autres en prennent l'initiative, tout comme des pingouins retardent leur plongeon par crainte de prédateurs et attendent que d'autres congénères plongent en premier. L'effet pingouin traduit une inhibition favorable à l'ancrage mais qui limite les perspectives à une stratégie conservatrice et défensive.

2.4.1.3 Le double processus inhérent à l'ancrage : la *spécification* et l'*activation*

En nous appuyant sur Colletis-Wahl et Perratt (2004), nous pouvons dire que l'ancrage apparaît comme un double processus :

- Un processus stratégique de *spécification* de ressources tout d'abord. Ce mécanisme peut contribuer à élaborer des ressources répondant à des exigences d'inimitabilité et de durabilité.

L'inimitabilité des ressources issues de l'ancrage repose sur leur territorialisation et sur leur co-construction. Ces ressources nécessitent l'existence de rapports de confiance. Leur durabilité tient à leur redéployabilité. Celle-ci repose sur des coordinations spécifiques et sur une confiance en ce que le mode coopératif établi est suffisamment équitable pour être durable.

- Un processus organisationnel d'*activation* des ressources ensuite. Ce processus concerne la transformation et l'utilisation des ressources construites. Ce processus fait appel à la capacité d'entrepreneurs de découvrir (ou construire) des opportunités d'affaires et à intégrer les ressources dans une convention d'affaires spécifique au sein de la convention territoriale.

Encadré 2.2

Illustration n°8 : suite de l'illustration n°5

Dans le cas de l'entreprise Labeyrie, le phénomène de *spécification* a consisté à œuvrer pour la création d'une IGP afin de territorialiser la ressource (produit d'élevage générique devenant spécifique car territorialisé par les règles de l'IGP) et la co-construire (démarche volontaire et collective). Le phénomène d'*activation* a consisté à transformer cette ressource spécifique en actif en créant une gamme de produits issus de l'IGP transformés et marketés.

L'*inimitabilité* de la ressource est assurée par la territorialisation de l'IGP et par la démarche collective des éleveurs. La coordination entre l'entreprise et ses fournisseurs s'appuie sur des contrats formels (en cela Labeyrie adopte un modèle stratégique de *confédération*) mais aussi sur des rapports de confiance entre individus (en cela elle se rapproche d'un modèle stratégique d'*agglomération*).

La *durabilité* tient à ce que le partage de la rémunération est suffisamment équitable pour que la coopération puisse être maintenue, et aussi à la capacité de chaque partie prenante de redéployer ses ressources en cas de besoin. Les éleveurs peuvent accroître leur volume d'activité s'ils souhaitent se développer. Labeyrie peut orienter, par la formation, la production des éleveurs afin de l'adapter aux attentes du marché. La redéployabilité de ces ressources est permise car leur construction engage des modes de coordination spécifiques pouvant être actionnés dans le cadre de nouveaux projets, liés par exemple à des transformations du marché (confiance, formation, apprentissage).

2.4.2 La méconnaissance des conséquences de l'ancrage sur les performances effectives de l'entreprise

Les effets de l'ancrage ne sont pas nécessairement bénéfiques.

Ainsi, Sorenson (2003) montre que les coûts de transport et les externalités d'agglomération ne suffisent pas à expliquer les regroupements de l'industrie de la chaussure et des biotechnologies aux Etats-Unis, notamment lorsque ces localisations conduisent les entreprises à demeurer proches des concurrents et à enregistrer des performances économiques inférieures à la moyenne. La prise en compte des réseaux sociaux localisés, non plus en tant que moyen d'accès à des ressources mais en tant que force inertielle, est

nécessaire pour expliquer ces localisations. Sergot (2004), travaillant sur le secteur de l'édition de logiciels en France, souligne également que l'encastrement des dirigeants peut agir comme une contrainte inertielle, réduisant leur capacité d'adaptation. Courault (2005) montre que le district industriel du Choletais est « *un modèle de développement économique historiquement daté, car ancré dans la tradition, ayant survécu selon des modalités largement à rebours des formes dominantes ailleurs.* » (p.3) « *Les responsables économiques ayant préféré jouer le développement local et régional plutôt que le développement industriel* » (p.6). Bélis-Bergouignan et Corade (2008) soulignent le risque de *lock-in spatial* de certaines coopératives viticoles.

Le recours à l'ancrage dans un cadre stratégique nécessite de disposer, *a posteriori*, d'outils de contrôle des performances. L'évaluation de celles-ci est rendue difficile par la combinaison de leviers territoriaux multiples (Le Gall *et al.*, 2013). Le manager a besoin d'indicateurs afin de réévaluer régulièrement l'adéquation entre la stratégie retenue et les attentes de l'organisation. Ces indicateurs doivent donner la mesure de l'efficacité de la stratégie, c'est-à-dire de sa capacité à atteindre l'objectif fixé ainsi que la mesure de son efficience, c'est-à-dire le niveau des performances obtenues au regard des moyens engagés.

De façon récurrente, les économistes soulignent l'impossibilité d'établir une mesure satisfaisante des externalités issue d'un choix de localisation. Sergot (2004) montre que les performances sont d'autant plus difficiles à évaluer que les effets directement associables à la localisation ne sont pas aisément identifiables. De plus, les mesures comptables des coûts et des profits ne cernent qu'une partie des retombées effectives de la décision. Certains profits sont par exemple de type organisationnel. Ainsi, en reprenant l'encadré 0.5 (dans l'introduction générale), il serait possible de montrer que les producteurs ayant fait le choix de développer un partenariat actif avec Labeyrie ont été conduits à mettre en place des conditions de suivi de lots et de respects de normes de production plus strictes. Ces adaptations organisationnelles réduisent les risques d'un accident sanitaire.

D'une façon générale, Schmenner (1979) souligne la nécessité de disposer d'outils qualitatifs pour apprécier les retombées des choix territoriaux effectués. Dans la définition que les politiques donnent de l'ancrage, c'est-à-dire en retenant sa vocation sociétale, on comprend aisément la nécessité d'une évaluation qualitative des retombées. Sur ce point, Dupuis (2008, p.160) constate la difficulté pour les chercheurs à démontrer « *les relations supposées positives entre performances sociale et environnementale et performances économiques, à produire une mesure de la performance globale de l'entreprise.* »

Certes, certains chercheurs soulignent la tendance croissante des entreprises, y compris des grandes firmes et des groupes, à intégrer dans leur stratégie la construction de liens territoriaux. Matteaccioli et Tabariès (2006, p.2) indiquent que « *Les grandes entreprises ont plus tendance qu'auparavant à chercher un ancrage territorial et à constituer autour d'elles un milieu de ressources (...)* ». De la même façon Frayssignes (2005), sollicite les travaux de Perrat sur Thomson et HP qui montrent que les deux firmes ont des stratégies territoriales différenciées mais que les écarts entre les approches des grandes firmes se réduisent (p 91 et 92). Toutefois, l'IMS et l'ORSE³⁸, présentant leur travail de synthèse sur l'ancrage territorial et le reporting international, plaident pour une meilleure mesure des performances des stratégies territoriales engagées « *Pour ce travail de fond sur les démarches d'ancrage territorial, l'IMS et l'ORSE ont pris appui sur l'expérience de leurs entreprises adhérentes, notamment AREVA, Accor, Danone, EDF-GDF, Lafarge, Schneider Electric, Total, et Suez. (...) Aujourd'hui, ces démarches d'ancrage sont encore souvent menées de façon empirique, sans s'inscrire dans la gestion des risques et des performances de l'entreprise. (...)* » (p. 2).

La difficile mesurabilité des effets d'ancrage, tant en termes d'efficacité que d'efficacités, tant au sein des PME que des groupes internationaux, limite l'argumentation en faveur de l'intégration de l'ancrage territorial dans une stratégie générale d'entreprise.

2.4.3 Le choix de localisation est une décision parfois contingente qui engage le processus d'ancrage

2.4.3.1 Le choix de localisation n'est pas toujours une décision de nature stratégique

Le choix de localisation engage la fixation du cadre territorial au sein duquel le processus d'ancrage, qu'il soit anticipé ou non, peut se dérouler. Le choix de localisation fait partie intégrante du processus étudié. Certains auteurs (Teissier, 1997) identifient explicitement le choix de localisation comme étant d'ordre stratégique et le choix précis du site (au sein de la zone stratégiquement retenue) comme étant d'ordre opérationnel. Cette distinction ne fait toutefois pas l'unanimité.

Fulconis (2004), s'appuyant notamment sur les travaux de Marchesnay, oppose *logique d'innovation* et *logique d'optimisation*. Il différencie les activités de gestion de celles de management. Il introduit l'idée de modes de délibération différents entre ces deux

³⁸ IMS-Entreprendre pour la Cité et l'ORSE (Observatoire pour la Responsabilité Sociétale des Entreprises), *L'ancrage territorial : thématique émergente de la Responsabilité Sociétale des Entreprises*, communiqué de presse, 27 Avril 2006.

logiques. Le mode de délibération retenu dans une logique d'optimisation est le calcul et une pensée verticale. Le mode retenu dans une logique d'innovation est la créativité et une pensée latérale. Or, dans le cadre d'une première implantation, on peut aisément envisager que tout l'effort de créativité repose sur d'autres aspects du projet que la variable territoriale. Celle-ci relève d'un simple point de gestion.

Tableau 2.8
Catégorisation des décisions

<i>Niveau de décision</i>	Stratégique	Opérationnel
<i>Démarche</i>	Management	Gestion
<i>Logique</i>	Logique d'innovation	Logique d'optimisation
<i>Attitude</i>	Modifier les règles	Optimiser dans le cadre des contraintes
<i>Ordre de pensée</i>	Créativité	Calcul
<i>Type de pensée</i>	Latérale	Verticale
<i>Type de questionnement</i>	« Fait-on les choses qu'il faut ? »	« Fait-on les choses comme il faut ? »
<i>Vision du territoire</i>	La création de ressources territorialisées offre un avantage concurrentiel stratégique	L'implantation territoriale est une contrainte à gérer (trouver un terrain, un local, négocier, gérer des délais,...)

Source : D'après Fulconis (2004), sauf dernière ligne du tableau ajoutée par nous

La question que l'entrepreneur et son équipe se posent n'est pas « *fait-on les choses qu'il faut ?* » mais plus modestement « *fait-on les choses comme il faut ?* » (Fulconis 2004, s'appuyant sur Martinet). La localisation, qui débouchera sur des engagements et éventuellement des opportunités territoriales, peut être vécue comme une contrainte et non comme une perspective d'avantage concurrentiel. Il s'agit simplement de disposer d'une infrastructure, de la financer, de la doter en équipement.

Il semble que le processus d'ancrage puisse débuter par une décision qui ne soit pas nécessairement de nature stratégique, soit parce qu'elle est simplement opérationnelle, soit, à l'extrême, parce qu'il s'agit d'un non-choix, c'est-à-dire qu'elle résulte d'un comportement passif (Champenois, 2008).

2.4.3.2 Un choix pouvant être actif ou passif, initié ou non

La distinction entre différents choix territoriaux peut également s'appuyer sur les notions d' « *action* » et d' « *inaction* » développées par March et Simon (1958, p.168 et suiv.) « (...) nous devons faire la différence entre les choix de continuer et les choix de changer, et

ne devons pas traiter les deux cas symétriquement (...)». L'absence de choix de changement, c'est-à-dire le fait de créer l'entreprise sur le territoire d'origine de l'entrepreneur, est toutefois difficile à interpréter. Est-il le choix de ne rien faire ou est-il le fait de ne pas envisager que l'on puisse faire ? Une entreprise maintenant sa localisation est-elle une entreprise réévaluant sa localisation de façon positive, c'est-à-dire une entreprise active, ou une entreprise n'envisageant pas de rechercher une meilleure satisfaction par une relocalisation, c'est-à-dire une entreprise passive ?

March et Simon (1958) développent également le concept d'« *initiative* ». Dans le cas d'une création, le choix d'une localisation est une contrainte qui ne relève pas d'une initiative particulière. Il s'impose à l'entrepreneur. A l'inverse, lorsqu'une entreprise cherche à modifier sa position concurrentielle et décide pour cela de changer de localisation ou de développer des relations avec ses partenaires locaux, elle fait preuve d'*initiative*. Lorsqu'une implantation débouche sur une situation d'ancrage, l'entrepreneur peut avoir pris une *initiative* ou bien l'ancrage peut découler de choix contraints.

L'analyse de la localisation et de l'ancrage ne peut pas être abordée par une vision trop formelle du processus de choix. Elle doit distinguer entre le fait que cette localisation et cet ancrage sont actifs ou inactifs. Elle doit également prendre en compte le fait que ce choix est une initiative ou n'en est pas une. Ces distinctions nous amènent à considérer, à partir des travaux exposés ci-dessus, trois types de processus possibles :

- une situation de passivité et de non choix. Les liens au territoire sont simplement le fruit de la pression de l'environnement et d'un fort conservatisme.
- un processus d'ancrage résultant de choix contraints mais sans vision stratégique ;
- une démarche active, conduisant à une situation d'ancrage, dans laquelle l'entrepreneur a pris l'initiative

Cette vision de la décision d'ancrage est en rupture avec la vision traditionnelle des géographes ou de nombreux économistes. Comme l'évoque Mérenne-Schoumaker (2002, p.189) : « *Contrairement à ce que le géographe imagine souvent, la question de la localisation ne préoccupe pas nécessairement l'entrepreneur : ainsi, de nombreux chefs d'entreprise décident de produire ou de vendre là où ils sont domiciliés ou sur un emplacement qu'ils trouvent un peu par hasard. Le problème du choix de localisation n'est souvent posé que lors des extensions et des transferts.* » Dans cette logique, Sergot (2004), travaillant sur les « *facteurs de localisation* », retient exclusivement dans son terrain d'enquête la création d'établissements secondaires ou la relocalisation d'entreprises car la localisation initiale repose sur des données de nature plus circonstancielle que stratégiques. Il

s'oppose ainsi à des approches plus distributives de la localisation qui supposent que toute localisation est nécessairement le fruit d'un arbitrage (Arauzo, 2005).

2.4.4 Les interférences entre préférences personnelles des individus et objectifs stratégiques

2.4.4.1 L'influence des préférences individuelles

Crozet et Lafourcade (2009, p.86) soulignent la différence entre l'implantation des grandes entreprises et celle des PME en ces termes : « *Les investissements réalisés par les firmes multinationales (...) ont l'avantage, pour des économistes, de n'être que marginalement influencés par des critères propres à l'entreprise comme, par exemple, l'attachement personnel de son dirigeant à la zone d'implantation.* »

Le rôle de l'entrepreneur est un élément introduisant plus de complexité car il vient interférer dans des décisions à visée rationnelle en introduisant une multiplicité de fonctions d'utilité et des biais cognitifs.

Les travaux en entrepreneuriat ont montré la multiplicité des aspirations chez le porteur d'affaires. Julien et Marchesnay (1996) différencient notamment la logique patrimoniale PIC et la logique entrepreneuriale CAP. Dans la première, l'entrepreneur privilégie la pérennité de son affaire (P) et, de façon secondaire, son indépendance (I) patrimoniale. La croissance (C) n'est retenue comme objectif que si elle ne menace pas les deux premiers critères. Dans la logique CAP, l'entrepreneur privilégie la croissance (C), éventuellement à court terme, et retient en deuxième lieu l'autonomie (A) de la décision, sans que celle-ci soit nécessairement assortie d'une indépendance financière. L'aspect patrimonial (P) n'est pris en compte qu'en dernier lieu. Marchesnay (2007), en dressant un panorama historique de l'entrepreneur, montre qu'aujourd'hui celui-ci doit conjuguer *compétitivité* et *légitimité*. Pour l'entrepreneur hypermoderne, cette dernière passe par la prise en compte d'une responsabilité sociétale et de valeurs individualisées (plus qu'individualistes). St-Pierre et Cadieux (2011), au terme d'une enquête conduite auprès d'entrepreneurs québécois, soulignent la personnalisation des critères de performance retenus.

Dans le champ territorial, le rôle des facteurs individuels a été montré à de nombreuses reprises mais essentiellement en ce qui concerne la localisation (Baum *et al.*, 2000 ; Sergot 2004) et rarement à propos de l'ancrage.

Deshaies (1997) envisage que le rôle des facteurs personnels puisse être affecté par le stade de développement de l'organisation. Il analyse la répartition des influences entre choix individuel et nécessité organisationnelle et note le passage d'un comportement dans lequel les choix personnels dominent à un comportement strictement managérial. Il estime que l'entrepreneur impose un choix personnel à son organisation lors de la phase de création mais qu'il est progressivement dépossédé par son entreprise de cette capacité de choisir. La décision de localisation semble s'autonomiser.

Enfin, notons que la limite entre préférences personnelles et collectives est incertaine. Ainsi, Lagarde (2006) montre que les choix territoriaux s'opèrent par la combinaison de « *préférences* » personnelles et de « *références* ». « *Les références sectorielles s'ajoutent aux références sociales du dirigeant, et conditionnent les visions et légitimités.* » (p.39). Cette vision est proche de la notion de *rationalité sélectionnée* (March, 1978). Il s'agit non plus là de la capacité d'exercer une pure rationalité mais de celle d'organiser des informations selon des règles spécifiques à une organisation, de façon à assurer sa survie au sein même de cette organisation. Par exemple, la culture d'entreprise fournit les règles de l'exercice d'une rationalité sélectionnée. Il est concevable qu'il en soit de même au plan local lorsque l'entrepreneur dispose d'importants réseaux sociaux de proximité qui constituent un cadre de référence. Ainsi, la logique d'un entrepreneur souhaitant se plier aux règles de la RSE en dehors de toute logique stratégique peut être lue dans le cadre d'une rationalité sélectionnée. L'entrepreneur doit se plier aux règles sociétales du territoire afin de préserver sa position sociale locale, sa réputation, ses réseaux sociaux personnels, etc.

2.4.4.2 L'ambiguïté et l'instabilité des préférences individuelles

La conviction d'accomplir le bon choix est entachée par la possibilité d'un échec des actions entreprises, c'est-à-dire par un *risque*, mais également par une *incertitude* (au sens de Knight). Cette dernière, marque d'une connaissance imparfaite, est accrue par l'*ambiguïté* de la définition des objectifs et par l'*instabilité* des préférences (Pradier et Teira-Serrano, 2000).

March (1978) aborde ce point de l'instabilité et soulève le problème de la prise de décision quand les objectifs du sujet évoluent dans le temps et qu'il a, à l'arrivée, une préférence autre que celle fixée initialement.

En ce qui concerne l'ambiguïté, la plupart des théories de la décision postulent que, même si les choix sont entachés d'incertitude, les préférences ne le sont pas. Elles sont essentiellement différenciées selon les modes de rationalité mis à l'œuvre. Mais March (1987)

montre que tel n'est pas le cas dans la réalité et que ces préférences sont ambiguës, que l'ambiguïté est parfois corrélée à la pertinence de la décision et que l'intelligence généralisée dans un système complexe est elle-même porteuse d'ambiguïté.

En synthèse, les délibérations « *reflètent surtout des problèmes de pertinence, de priorité, de clarté, de cohérence et de stabilité des objectifs (...)* » (March 1978, p.144). On peut se demander si une clarification est possible. On peut aussi se demander si elle est souhaitable. Or, les études auxquelles March se réfère semblent montrer que le maintien d'un certain flou dans la formulation des objectifs est parfois préférable. Celui-ci est plus en rapport avec notre cognition et la volonté normative d'un objectif précis peut s'avérer inopportune. En effet, les préférences d'un individu s'expriment selon une rationalité contextuelle. Les changements de cap sont multiples et les résultats intermédiaires sont en permanence l'objet de réinterprétations. La préférence est un construit progressif, nourri d'éléments contradictoires. Enfin, non seulement les préférences définissant une fonction d'utilité sont instables, mais le sujet porteur de ces préférences est parfaitement informé de cette instabilité. Les actions qu'il engage doivent non seulement répondre à ses objectifs du moment mais elles doivent en outre le préserver d'un trop grand écart entre les résultats qu'il obtiendra et ses préférences à venir.

Dans le champ territorial, Grossetti et Filippi (2004) proposent un élément d'explication à cette instabilité des préférences. Ils l'abordent en reprenant l'expression de « *conscience de place* »³⁹ pour décrire les effets liés à la longue période de sédentarité d'un individu au sein d'un territoire. Cette sédentarité modifie progressivement la vision de ce même territoire. Paradoxalement, la stabilité et le renforcement d'une socialisation locale crée l'instabilité de la vision du local.

Mazouz (2008) défend la même vision. Il distingue les aspects analytiques et les aspects intuitifs de la prise de décision. Les aspects intuitifs tiennent à la psychologie du dirigeant et à son expérience. Il identifie différents « *styles conjecturaux de décision* » (« *vision, feeling, insight et intuition* ») et montre que l'ancienneté de l'implantation locale d'un dirigeant d'entreprise modifie son système de décision. La part des décisions intuitives augmente avec l'ancienneté sur le territoire. Dane et Pratt (2007) définissent l'intuition comme une délibération inconsciente, rapide, holiste et chargée d'affectivité.

³⁹ L'expression de « *conscience de place* » est employée par un historien du bassin de Mazamet, cité par Cazals et Olivier (2001), « Les historiens et les systèmes productifs locaux », in Guillaume, R (dir). *Les systèmes productifs locaux en Midi-Pyrénées : vers l'émergence de systèmes régionaux ?* Rapport pour la Région Midi-Pyrénées.

Les préférences de l'individu face au territoire sont souvent *ambiguës* car composites, affectives et résultent d'une construction à la fois personnelle, familiale et sociale. Ces préférences sont également *instables* car elles varient au fur et à mesure que l'individu construit son expérience du territoire.

2.4.4.3 L'influence du territoire sur la construction des préférences individuelles

L'influence de l'environnement sur les préférences de l'entrepreneur met à jour plusieurs difficultés dans la compréhension du phénomène.

En premier lieu, les préférences prises en compte sont, certes, individuelles mais elles sont intégrées dans un ensemble social complexe. Elles subissent donc l'influence des interactions entre les éléments de cet ensemble et dépendent en partie de l'organisation sociale dans laquelle l'entrepreneur est immergé. Il est possible d'avoir une vision systémique du territoire de l'entrepreneur et de considérer que les relations nouées dans un cadre de proximité sont à la base de la construction de ses préférences. « *Dans le système, ce sont les relations qui importent et non le nombre des éléments.* » (Sfez, 2004, p.42). Une telle approche donne un rôle très spécifique à l'environnement proche et permanent du chef d'entreprise. Elle interdit de considérer le décideur comme acteur unique de sa décision. Tous les éléments de son environnement, parmi lesquels le territoire, doivent être considérés dans leur relation avec lui. Sfez (p.43) précise : « *Les éléments peuvent être à peu près n'importe quoi, que ce soit dans l'ordre concret ou dans l'ordre abstrait, dans l'ordre naturel ou dans l'ordre artificiel.* » En matière de prise de décision, la logique de système vient s'opposer fondamentalement à la logique d'une décision prise par arbitrage linéaire (du type objectif-moyens-décision). L'action se déroule en continu et, en se déroulant, donne matière à fixation d'objectifs. Ce sont les relations entre éléments, ainsi que les logiques d'ouverture et de dynamique du système, qui expliquent les actions engagées. La construction de préférences est atomisée en une multitude de jeux d'acteurs. Paché (2005) montre par exemple que de tels jeux sont présents dans des domaines tels que la logistique ; activité que l'on pourrait pourtant croire régie par une rationalité substantive et que les praticiens abordent généralement par l'approche analytique.

En deuxième lieu, l'identification des actes liés à des préférences individuelles devenant peu aisée, les choix personnels sont masqués au dirigeant lui-même et seule la compréhension de l'ensemble du système permet de les identifier. March (1978, 1987) montre que la logique de système débouche sur le constat d'une rationalité *a posteriori*. Les actions sont engendrées par le fonctionnement interne de l'organisation (le système

territoire/entrepreneur). Les objectifs interviennent comme justification des choix antérieurs. « *L'évaluation se fait en termes de préférences générées par l'action et ses conséquences, et les choix sont justifiés par leur cohérence a posteriori avec des objectifs qui ont eux-mêmes été élaborés par une interprétation critique des choix.* » (...) « *Nous élaborons nos goûts comme des interprétations de nos comportements* » (p.141). L'entrepreneur peut expliquer un choix d'ancrage en mettant en avant des critères d'attachement personnel au territoire mais ses préférences personnelles peuvent être sujettes à caution et traduire une relecture *a posteriori* de son propre lien au territoire.

En troisième lieu, l'analyse de l'influence du territoire sur les préférences de l'entrepreneur met à jour le rôle des institutions. Comme l'écrivent Grossetti et Filippi (2004) : « *Le simple fait d'habiter dans une ville ne génère pas de lien avec tous les autres habitants, ni ceux qui fréquentent les mêmes lieux* ». Et, citant Goffman, ils précisent : « *La plupart des relations ancrées naissent, semble-t-il, pour des raisons qui leurs sont extérieures et sont le résultat direct et immédiat de dispositions institutionnelles* » (p.57). La construction des préférences suppose par exemple une prise en compte de « *cercles sociaux* ». La complexité tient à l'identification des cercles, à l'identification des liens sociaux établis en dehors de cercles constitués, à la compréhension de la nature des interrelations et à la mesure de l'influence de ces interrelations sur la construction des préférences.

2.4.5 Pour une compréhension de l'intention d'ancrage

Les approches géographiques traditionnelles ne prennent pas en compte le choix et relèguent les localisations à des *distributions* spatiales. Une vision stratégique du lien entreprise/territoire a permis d'introduire la notion de *choix*. L'approche behavioriste de la localisation a mis l'accent sur l'existence d'un *processus*, généralement délibératif et séquencé. Aujourd'hui, il importe de prendre en compte l'existence et la nature d'une *initiative* à la base de ces phénomènes.

La compréhension de cette initiative suppose que la distinction puisse être faite entre les logiques stratégiques, opérationnelles ou bien affinitaires. Elle suppose également que l'on ne procède pas à une superposition automatique des préférences de l'entrepreneur et des objectifs de l'entreprise. La prise en compte des préférences de l'entrepreneur n'impose ni n'exclue que celles-ci interviennent dans la détermination des objectifs de l'entreprise. L'entrepreneur peut estimer que la transmission de ses préférences à l'entreprise est légitime. Il peut aussi considérer qu'elles doivent en être dissociées. Ce glissement des préférences personnelles vers des objectifs managériaux relève de son appréciation. La place de l'ancrage

dans les choix managériaux ne peut pas être résolue par un simple assouplissement de l'idée de *performance* et l'introduction de critères idiosyncrasiques et qualitatifs au côté des critères économiques traditionnels.

Nous soulignons les apports pouvant être attendus d'une approche entrepreneuriale de l'ancrage. Dans une telle approche, d'une part, nous mettons en avant le rôle de l'entrepreneur comme acteur central des prises de décision. D'autre part, nous considérons l'*impulsion* organisationnelle donnée (selon le terme de Verstraete, 1999, 2003) dans le cours d'un processus et ne nous limitons pas à l'observation d'un résultat final. Une approche entrepreneuriale permet d'interroger l'intention d'ancrage.

2.5 Conclusion du chapitre

Dans un premier chapitre, nous avons montré l'émergence d'un concept d'ancrage territorial. Celui-ci est marqué par un lien au territoire. Il se singularise dans son contenu par des actions collaboratives et, dans son organisation, par la mise en œuvre de proximités multiples. Au terme de ce premier chapitre, nous souhaitons comprendre les raisons pour lesquelles des collaborations localisées se mettent en place. Comment émerge le projet collectif auquel répond l'ancrage ?

Dans un deuxième chapitre, nous avons approfondi cette notion d'ancrage.

Nous avons rappelé que les préférences personnelles de l'entrepreneur orientent ses choix managériaux et notamment un certain nombre de décisions liées au territoire (notamment le choix de la localisation). Par ailleurs, nous avons vu la nécessité, pour comprendre l'intention de l'ancrage, d'aborder celui-ci en tant que processus. De la même façon que l'entrepreneur *impulse* un mouvement à des partenaires et que, de ce mouvement, émerge une organisation, l'entrepreneur *impulse* un mouvement à des acteurs locaux et, de ce mouvement, émerge un ancrage territorial. Une différence importante existe toutefois entre les deux situations. Dans le premier cas, l'entrepreneur se dote rapidement d'un pouvoir décisionnaire. Il est dépositaire d'un brevet, ou il dispose d'un capital, ou il agit plus promptement que les autres. Cet élément de différenciation va le doter d'un pouvoir qui va l'aider à appuyer certains de ces choix discrétionnaires : refus de recruter tel partenaire, sélection de tel autre, différenciation arbitraire établie entre deux acteurs (l'un sera par exemple mieux rémunéré que l'autre...). Dans l'action d'ancrage, ce pouvoir est fortement atténué. En particulier, il n'est pas sous-tendu par des droits de propriété. Même si l'entrepreneur peut être à l'initiative d'un projet (créer un label local par exemple) dès que le projet émerge il perd son pouvoir de décision. Et malgré tout, à l'identique de ce qui se produit

dans une entreprise, l'action collaborative émerge car il existe une véritable implication des parties prenantes à mettre en œuvre le projet. Elles jouent le jeu qu'on attend d'elles, sont animées d'un esprit d'équipe alors que les conditions d'un partage ultérieur d'une éventuelle rémunération demeurent floues. On peut donc penser que l'entrepreneur a un lien particulier avec les autres acteurs locaux. Ce lien que l'entrepreneur a avec des acteurs locaux, avec leur histoire, avec leur vie sociale, c'est-à-dire ce que nous appelons le lien personnel entre l'entrepreneur et le territoire, semble exercer une influence sur l'ancrage territorial. Un acteur anonyme, sans lien social particulier, pourrait-il faire naître une collaboration à l'identique, qui repose sur de la confiance et de l'implication ? Nous en arrivons ainsi à nous demander : comment le lien personnel entre l'entrepreneur et le territoire influence l'ancrage territorial d'une entreprise ? Comment influence-t-il la nature de cet ancrage, le choix des parties prenantes, la mise en œuvre des coordinations ? (Pour des raisons que nous avons précisé, nous nous limitons à la prise en compte de PME, structures plus simples à comprendre d'un point de vue organisationnel et sur lesquelles l'entrepreneur a une plus forte emprise.)

Dans le prochain chapitre, nous allons exposer et justifier le cadre théorique retenu pour notre approche. Celui-ci a été d'ores et déjà esquissé. Il est constitué des apports des travaux sur la proximité et de la théorie des conventions.

CHAPITRE 3

LA MOBILISATION DES TRAVAUX SUR LA PROXIMITE ET DE LA THEORIE DES CONVENTIONS POUR COMPRENDRE LA DECISION D'ANCRAGE

Outre les aspects affectifs, strictement individuels, qui orientent ses préférences, nous considérons que l'entrepreneur a recours, dans ses décisions, à des critères établis selon des règles d'évaluation des objets et des êtres avec lesquels il est en relation. Ces règles sont intégrées au sein de conventions. Par ailleurs, les liens qui l'unissent à ces êtres et objets sont rendus possibles, ou bien sont limités, en fonction de la nature des proximités existantes. Notre approche mobilise un ensemble théorique constitué de travaux sur la proximité, regroupés sous le terme d'économie de la proximité (EP), et de la théorie des conventions (TC).

L'EP n'est pas une théorie en soi. Comme le montre Talbot (2012, p.247), « *la proximité est plus une heuristique qu'une théorie. (...)* ». Elle permet de rattacher un problème à une catégorie de situations déjà expliquées par la théorie. Gomez *et al.* (2011) soutiennent ce point de vue. L'EP aide à expliquer les modalités de mise en œuvre d'une coordination mais elle ne permet pas de comprendre pourquoi ces modes de coordination sont engagés et comment émerge un « *point fixe* » commun. Le problème est éludé en considérant qu'il s'agit pour l'entreprise de mobiliser des ressources en fonction d'un objectif stratégique.

La TC met en évidence le fait que les acteurs ne délibèrent pas seuls mais cherchent à se mettre en conformité avec des conventions qu'ils adoptent et qui constituent des dispositions collectives apportant des solutions prédéfinies à des problèmes récurrents.

Dans ce chapitre, nous allons présenter l'utilité de chacune de ces approches pour aborder l'ancrage et montrerons leur complémentarité dans la constitution d'un cadre théorique adapté à notre question de recherche. Nous aborderons donc dans un premier temps les travaux de l'économie de proximité (3.1), puis la théorie des conventions (3.2) et nous conclurons en définissant l'outillage analytique dont nous aurons besoin pour organiser la démarche empirique de notre recherche (3.3).

3.1 L'économie de la proximité (EP)

Sous le terme d'« EP » nous regroupons un ensemble de travaux qui s'accordent sur des axiomes communs, des concepts partagés et des éléments de modélisation visant à expliquer comment la proximité, sous ses diverses formes, intervient dans la coordination d'agents. Ces travaux sont, à l'origine, essentiellement la production d'économistes. Mais il convient d'y intégrer les apports de la sociologie, de la géographie, des sciences politiques, ou encore de la gestion (numéro spécial de la Revue Française des Sciences de Gestion, 2011). Les divergences existantes, qui concernent par exemple la typologie des formes proximistes⁴⁰, n'empêchent pas une forte unicité de ces travaux. Ceci est en partie dû au rôle important du groupe « Dynamiques de Proximité » au sein de ce champ.

Nous tenterons dans un premier temps de mettre en exergue les fondements de ces travaux (3.1.1). Nous présenterons ensuite plusieurs typologies des formes de proximité issues l'approche économique (3.1.2) et l'utilisation de ces formes dans différentes situations de coordination (3.1.3). Nous compléterons ces approches en abordant la question du rôle spécifique de la proximité dans les PME et de sa dimension psychologique (3.1.4). Nous conclurons la section (3.1.5).

3.1.1 Les fondements des travaux de l'économie de la proximité

Les agents sont dotés d'une *rationalité limitée* (March et Simon, 1958 ; March 1978, 1987). Cette rationalité résulte de l'incapacité des agents à maîtriser l'ensemble de l'information utile à leur projet et de leur incapacité à traiter l'ensemble de l'information dont ils disposent. Les apports de Simon sont ici sollicités. Ajoutons que cette rationalité est également perçue comme *procédurale*. C'est là un point nécessaire à l'adoption du concept central « *d'agent situé* » que nous préciserons ci-après.

- Une *distance (ou une proximité)* existe entre des agents qui peuvent être en interaction. Cette distance n'est *pas uniquement spatiale* : elle peut être économique, sociale, cognitive, organisationnelle, symbolique ... L'espace est discontinu et peut être considéré en tant qu'espace physique ou abstrait. L'entreprise ne peut pas être considérée comme circonscrite dans un territoire. Un continuum existe entre des modes de coordination intra-territoriaux et extra-territoriaux.

⁴⁰ Nous employons le terme de « proximiste » généralement retenu par les auteurs de l'Ecole de la proximité. Le terme de « proxémique » existe toutefois. Chez l'anthropologue Hall, il désigne l'étude du rôle joué par l'espace entre deux êtres vivants en interaction. Ce terme est repris par exemple par Torrès (2003a) en gestion. Nous ne réfutons aucun de ces termes, ni ne leur associons de différences sémantiques.

L'EP relève-t-elle de l'individualisme méthodologique, de l'approche interactionniste ou s'agit-il d'une approche holiste ? Paradoxalement, cette question n'amène pas de réponse univoque. Pecqueur et Zimmermann (2004, p.20) considèrent qu'il faut aborder l'EP comme une approche intermédiaire. Ces chercheurs veulent y voir une approche « *qui reconnaisse une certaine dualité entre individualisme et holisme* ». A l'inverse, Grossetti et Filippi (2004) mettent l'accent sur le lien entre les différentes formes de proximité, et montrent qu'il s'agit en cela d'une approche interactionniste. Il semble que cette approche relève, par certaines de ses caractéristiques, de chacune de ces grandes approches des sciences sociales, selon les portes d'entrées que l'on utilise : l'individu, la collectivité, les interrelations.

L'EP présente un caractère holiste pour les motifs suivants :

- Elle accorde une place importante au rôle des institutions (locales ou nationales) sur l'organisation du paysage économique et sur les modes de coordination mis en œuvre. L'agent adopte des règles ou décrypte son environnement selon un prisme qui est le résultat d'une construction collective.

- Elle fait une large place au contexte historico-social. Ce contexte a façonné durablement le tissu d'une région (bassin sidérurgique par exemple), et contraint ou favorise les possibilités de reconversion. Les concepts de *spécialisation* et *spécification* territoriale, décrits dans le chapitre précédent, sont repris par les théoriciens de la proximité. Ces concepts sont symptomatiques de la prise en compte du contexte historico-social.

D'un autre point de vue, l'EP relève aussi de l'individualisme méthodologique :

- Cette approche prétend rompre avec l'idée d'une *boîte noire* et saisir à la fois la diversité des fonctions d'utilité des agents, leurs modes de délibération et leurs choix individuels.

- Les agents ne sont pas considérés comme représentatifs d'un acteur type. Ils ne peuvent être noyés dans la mise en évidence de régularités. Au contraire « *ce sont avant tout des singularités (individuelles, structurelles...) qui sont à l'origine de l'émergence de sens au plan collectif (...). On ne soulignera jamais assez l'importance des « accidents historiques » du type hasard des rencontres et du rôle des initiatives individuelles dans l'émergence des projets.* » (Pecqueur, Zimmermann, 2004, p.20).

Enfin, il est bien sûr possible d'aborder l'EP dans une approche interactionniste :

- L'objet de cette approche est la compréhension des effets de la proximité, notamment dans la construction de coordinations. Le lien entre agents, sa nature, les modalités de sa construction, devient un objet de recherche.

- L'EP fait de larges emprunts aux travaux sur les réseaux et l'encastrement. Grossetti et Bès (2003b et 2004), par exemple, montrent le rôle de la proximité dans les phénomènes d'encastrement et de découplage.

Pour ces différentes raisons, nous évitons d'enfermer l'EP dans une seule des trois approches évoquées et soulignons la complémentarité de celles-ci.

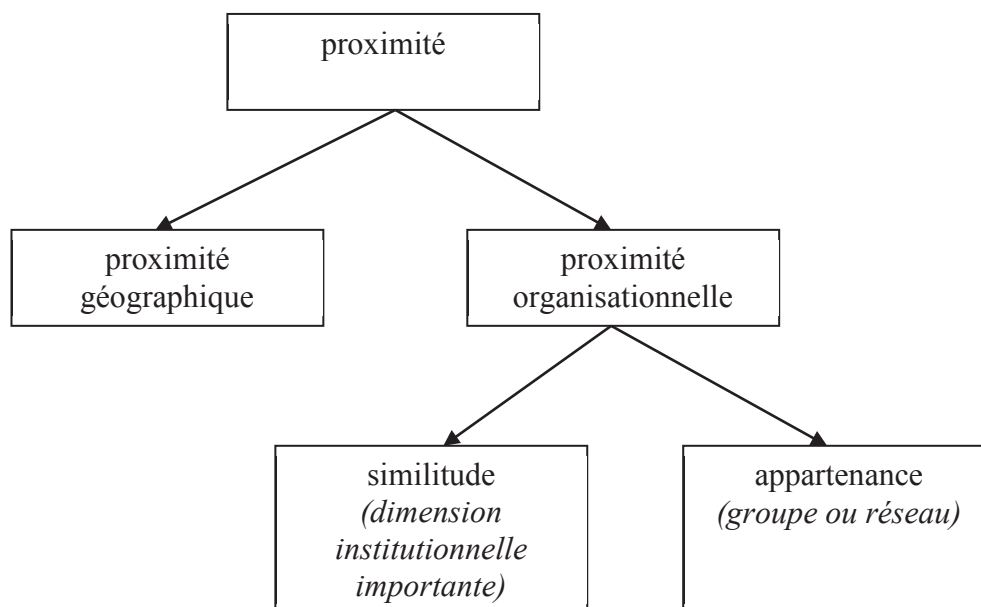
3.1.2 Les différentes architectures de la proximité

L'EP s'est rapidement attachée à dépasser la conception purement physique de la proximité pour montrer que celle-ci pouvait être organisée par-delà les distances, sous des formes diverses. Le développement des TIC a bien sûr encouragé cette orientation. Toutefois, les séparations et oppositions entre différents modes de proximité ne sont pas approchées exactement de la même façon selon les auteurs.

Afin de clarifier les apports de différents auteurs, nous avons représentés les concepts qu'ils proposent dans des organigrammes, inspirés de l'ensemble de leurs travaux. Les organigrammes que nous proposons ne sont pas formalisés de la sorte par les auteurs.

Figure 3.1

Organigramme dessiné par nos soins à partir de la lecture de Gilly, Torre, Rallet (Gilly et Torre, 2000 ; Torre et Rallet, 2005)



Les différentes typologies proximistes présentées dans ce chapitre ne font pas apparaître de différences significatives en ce qui concerne la proximité géographique, si ce n'est dans les dénominations. Il s'agit ici de prendre en compte les distances, dans la continuité des anciens modèles de localisation (vus au Chapitre 1). Mais cette distance est non seulement une distance physique mais aussi une distance fonctionnelle (temps, facilité d'accès, ...) dans un espace socialisé (frontières, agglomérations d'entreprises, ...).

La proximité organisationnelle ne dit rien de l'éloignement physique mais traduit les possibilités d'interactions reposant sur des liens entre agents. Dans cette approche, les facilités interrelationnelles tiennent soit à une similitude entre agents, soit à une appartenance commune. La *similitude* résulte d'une façon commune de percevoir l'environnement et de références partagées. L'*appartenance* est prise en compte par Gilly et Torre (2000) d'une façon large. Il peut s'agir de l'appartenance de plusieurs agents à différentes filiales d'un même groupe, comme de l'intégration dans des réseaux communs.

Cette distinction entre proximité géographique et organisée, est également utilisée pour construire une typologie des formes territoriales (Torre et Rallet, 2005).

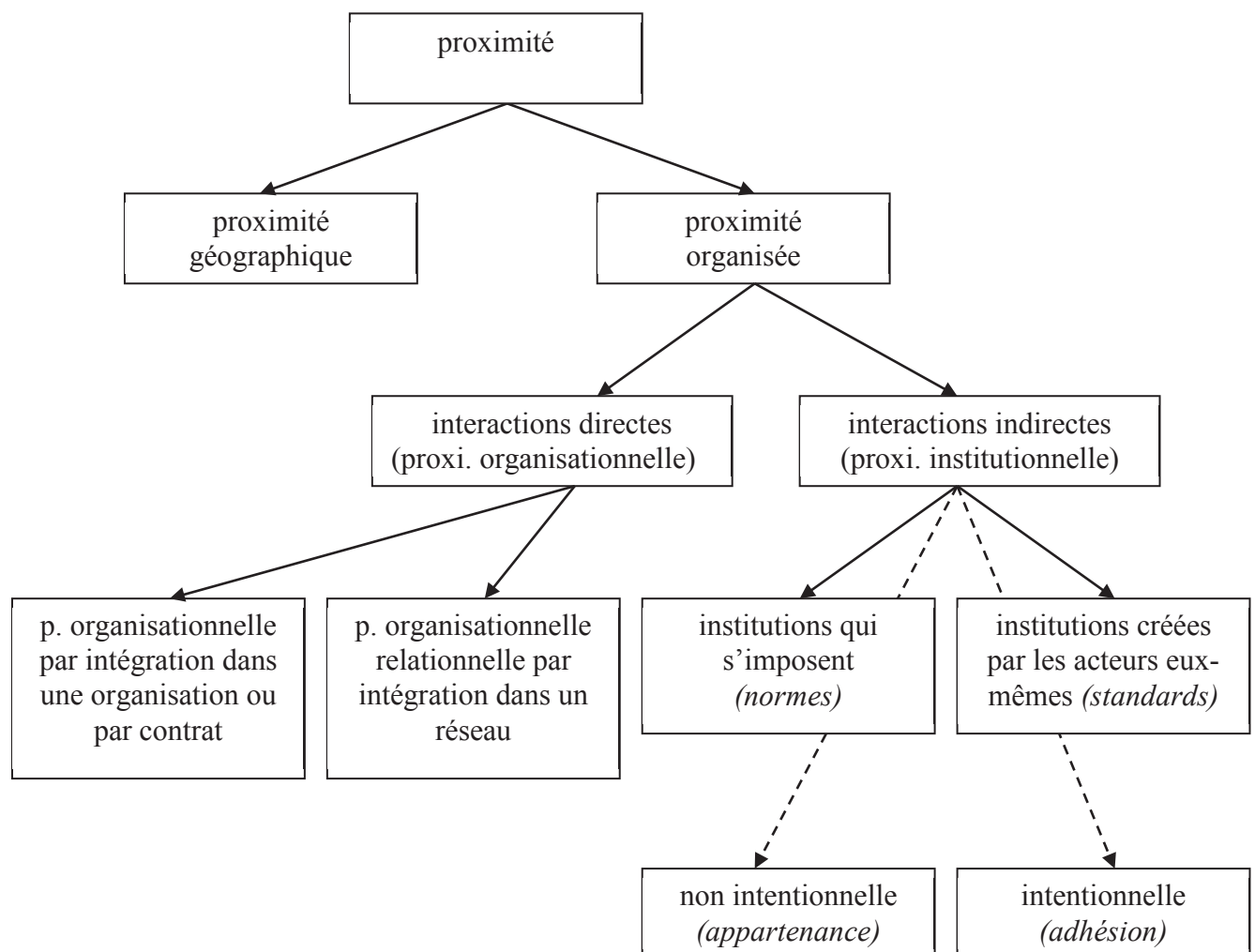
Cette différenciation des formes de proximité a le mérite de la simplicité. L'approche de Pecqueur et Zimmermann, sans la remettre fondamentalement en cause, y introduit une complexité supplémentaire.

3.1.2.2 L'approche de Pecqueur et Zimmermann

Bien que les termes soient en partie distincts, les trois premières lignes de ce diagramme (voir Figure 3.2) sont très proches de celui présenté précédemment.

Figure 3.2

Organigramme dessiné par nos soins à partir de la lecture de l'approche de Pecqueur et Zimmermann (2004)



Pecqueur et Zimmermann (2004), en dissociant les termes « organisé » et « organisationnel », soulignent l'idée que la proximité institutionnelle, tout comme la proximité organisationnelle, favorise la construction d'interactions. Cette idée est importante,

notamment du point de vue du management territorial, car elle souligne le rôle des décideurs publics qui, par des structures territoriales, favorisent la mise en place de coordinations inter-firmes.

Les proximités organisationnelles peuvent être aménagées au sein d'une organisation ou d'un réseau. Les proximités initiales ne répondent pas nécessairement à un besoin de coordination. Par exemple, deux salariés peuvent s'être rencontrés sur les bancs d'une même école pour ensuite s'associer dans une entreprise. La proximité organisationnelle initiale (dans l'école) peut être transposée dans une nouvelle organisation (l'entreprise). La proximité initiale sera soumise à un processus de transformation par encastrements et découplages (Grossetti et Bès, 2003b). Par ailleurs, la prise en compte d'une proximité organisationnelle issue de réseaux n'est pas transitive. Si un réseau met A en contact avec B et B en contact avec C, on ne peut pas préjuger du fait que A et C bénéficient d'une proximité organisationnelle.

La proximité institutionnelle est, elle, transitive.

Deux modes de subdivision sont proposés pour la proximité institutionnelle. D'une part, l'institution peut émerger de façon endogène, par le jeu des acteurs, ou être imposée de l'extérieur. Ainsi, par exemple, une institution peut définir ce que doit être la qualité. Dans le premier cas, elle sera définie par l'émergence d'un standard. Dans le second cas, il s'agira d'une norme. D'autre part, les liens marquant le rattachement à l'institution peuvent être volontaires (adhérer à une AOC par exemple) ou involontaires (l'appartenance à une nation).

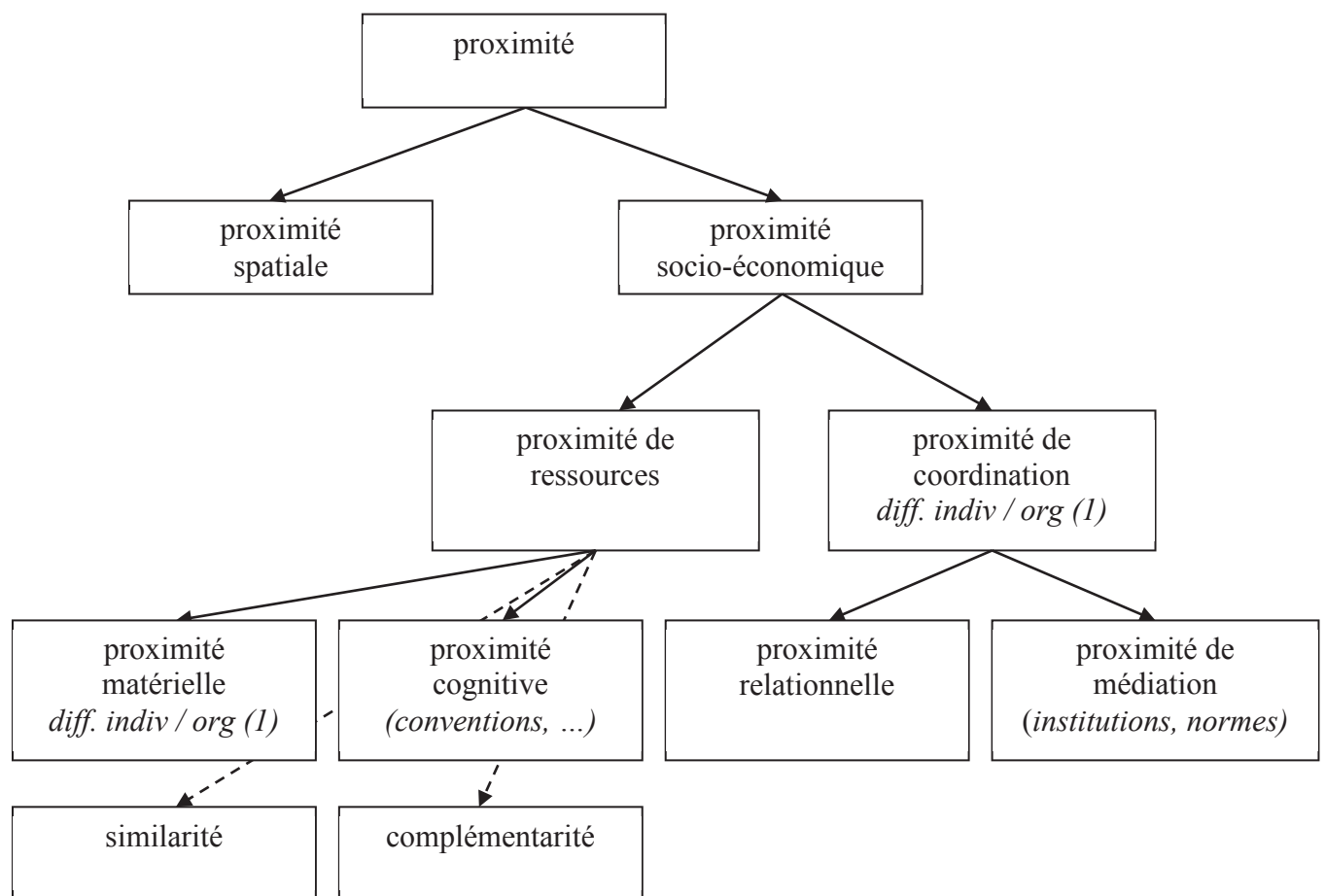
D'une façon générale, les notions de proximité sont utilisables aussi bien dans le cas d'agents individuels que de groupes ou de firmes et ce sans adaptation particulière. La terminologie est également largement transposable d'un univers économique à un univers sociologique. Ces aspects sont importants, car ils nous permettent d'analyser les liens entrepreneur/territoire d'une part et entreprise/territoire d'autre part en adoptant des outils théoriques communs. En effet, la proximité d'un individu vis-à-vis d'autres agents ou vis-à-vis d'un territoire peut être physique ou organisée. Le lien organisationnel peut être lié à un contrat, comme pour des entreprises, tout comme il peut tenir à l'appartenance à un réseau. L'existence d'un lien institutionnel peut tenir aux modes de vie communs ou à la soumission à des codes de conduite normatifs. L'adhésion à un groupe peut être choisie (milieu associatif) ou imposée (milieu familial).

Cette architecture proximiste retient notre faveur car elle présente un niveau important de différenciation des formes proximiques et permet de qualifier les liens de tous types de parties prenantes. De plus, la relative simplicité d'identification des proximités rencontrées la rend opérationnelle.

3.1.2.3 L'approche de Bouba-Olga et Grossetti

Le travail proposé est clairement issu d'une confrontation avec ceux des auteurs précédents. L'opposition initiale entre proximité physique et proximité socialement organisée est maintenue bien que le changement des terminologies corresponde à l'adoption de nuances dans lesquelles nous n'entrerons pas ici⁴¹.

Figure 3.3
L'approche de Bouba-Olga et Grossetti (2008)



(1) : à différencier selon qu'il s'agit d'individus ou d'organisations

Une distinction est introduite entre une *proximité de ressources* établie entre agents qui partagent de ressources communes (ressources matérielles, cognitives) et une *proximité*

⁴¹ Bien que retenant l'expression de « proximité spatiale », ces auteurs sont ouverts à l'emploi des expressions de « proximité physique » ou « géographique » (p.315).

relationnelle tenant aux outils potentiels de coordination qui sont à leur disposition (appartenance à un réseau, existence d'institutions favorisant une médiation).

Une forte spécificité de cette approche tient à la volonté de dissocier, lorsque faire se peut, les agents individuels et les agents collectifs. Il y a plusieurs raisons à cela. En premier lieu, la proximité organisationnelle (terme retenu dans les autres typologies) d'individus intégrés au sein d'une même organisation peut créer des effets de super-additivité, c'est-à-dire une situation dans laquelle la compétence collective est supérieure à la somme des compétences individuelles. En second lieu, envisager simplement une coordination inter-organisationnelle néglige les rôles des rapports interindividuels sur la marche des organisations (Grossetti et Bès, 2003b). A partir de ce double constat Bouba-Olga et Grossetti (2008) analysent chaque forme de proximité et établissent que les proximités de ressources matérielles et les proximités de coordination (sous certaines conditions) doivent être analysées de façon dissociée selon qu'elles s'appliquent à des individus ou à des groupes.

L'adoption de cette dissociation individu *vs* groupe rend dès lors nécessaire une approche complémentaire permettant d'expliquer le passage de l'individu au groupe et inversement et pouvant se fondre dans l'approche proximiste. C'est l'un des apports de Grossetti et Bès dans une série d'autres travaux (Grossetti, 2000 ; Grossetti et Bès, 2003a et 2003b) s'inspirant notamment de Granovetter et de White. L'encastrement est un mécanisme de dilution d'une structure au profit de l'intégration de ses membres dans des réseaux. Le découplage est le processus inverse, qui traduit l'émergence d'une structure nouvelle par la cristallisation de relations sociales autour d'un projet commun. Le binôme encastrement/découplage fonctionne comme un « *opérateur d'échelle* » qui permet de passer du niveau collectif au niveau individuel et inversement. Dans un contexte entrepreneurial, les personnes avec lesquelles l'entrepreneur est en réseau au niveau local font l'objet d'un découplage dès lors que ces personnes deviennent parties prenantes dans un projet d'affaires. Le développement de liens amicaux entre le dirigeant et des partenaires de l'entreprise participe à un mouvement d'encastrement.

Cette approche est certes intéressante par les multiples ajustements des typologies précédentes qu'elle propose et par sa plus fine analyse des niveaux individuels et collectifs. Toutefois, plusieurs points nous semblent présenter des difficultés, notamment pour une transposition de cette typologie à notre objet de recherche.

En particulier, la typologie différencie la *proximité cognitive* (une forme de *proximité de ressources*) de la *proximité de médiation* (une forme de *proximité de coordination*).

Comment doit-être considérée la proximité produite par une communauté de langue ? Il s'agit d'une ressource mais qui n'a de sens que dans la coordination. Elle relève de notre point de vue à la fois d'une proximité cognitive et d'une proximité de médiation. Ces deux formes de proximité nous semblent présenter plus de similitudes que de divergences. Il est difficile d'effectuer une distinction de façon suffisamment aisée pour pouvoir exploiter cette grille de façon opérationnelle. Les auteurs sont conscients de cette forte ressemblance des deux types de proximité présentés et argumentent sur ce point en précisant qu'« *une grande partie des ressources cognitives peuvent être considérées comme des ressources de médiation : le langage, les normes sociales, etc. Elles ne sont plus considérées alors au niveau individuel comme nous l'avons fait plus haut dans la discussion sur la proximité cognitive mais comme des ressources de coordination partagées. Si l'on veut, elles sont considérées d'un point de vue individualiste dans la proximité de ressources et d'un point de vue interactionniste dans la proximité de coordination.* » (Bouba-Olga et Grossetti, 2008, p.12). Est-il nécessaire d'opposer une approche individualiste et une approche interactionniste dans la qualification des proximités ?

3.1.3 La coordination dans le cadre de l'économie de proximité

3.1.3.1 Le lien entre coordination et proximité

La proximité n'implique pas de coordination et une coordination est dépendante des formes de proximité pouvant être sollicitées. La coordination se fonde sur la prise en compte de l'espace physique et de l'espace abstrait entre partenaires potentiels.

L'implication immédiate est bien sûr que la coordination par le marché n'est pas le seul mode de coordination possible et que, même lorsque le marché coordonne l'échange, la rationalité limitée des agents fait que la proximité physique influence cette coordination. Une transaction commerciale, même anonyme, ne suppose pas la mise en concurrence de l'ensemble des offres de produits.

Une deuxième implication est que la proximité ne permet pas de prédire les coordinations qui seront engagées. L'ancrage n'est pas la simple résultante d'une proximité physique entre agents, quelle qu'en soit la durée. Les travaux de May (2008) montrent que les assurances mutualistes implantées à Niort n'ont pas développé de ressources communes malgré l'ancienneté des implantations et malgré la conjonction d'une proximité physique et organisationnelle. L'existence de liens n'implique pas la présence d'interactions (deux partenaires se fréquentant n'opèrent pas nécessairement d'échanges). De même l'existence

d'interactions n'entraîne pas nécessairement la construction de liens (un échange sur le marché peut s'accomplir entre partenaires anonymes). Enfin, l'existence de liens et d'interactions n'entraîne pas nécessairement de coordination hors marché.

Enfin, une troisième implication est que les différentes proximités susceptibles d'être à l'œuvre peuvent se combiner de multiples façons et expliquer les différents modes de coordination.

Ainsi Pecqueur et Zimmermann (2004, p.30) soulignent qu'« *il n'y a pas de proximité organisationnelle génératrice de coordination sans une certaine dose de proximité institutionnelle* ». Si deux agents souhaitent engager une collaboration il faudra qu'ils disposent d'un ensemble de règles et visions communes pour que cette collaboration puisse être durable. Nous pourrions illustrer ce propos en reprenant l'exemple déjà donné du pôle de compétitivité PASS (Mendez et Bardet, 2009) dans lequel on constate que, au-delà de la proximité physique et organisationnelle, les coordinations ont beaucoup de mal à se nouer du fait d'une absence de culture commune et d'une vision du secteur inconciliable entre PME et grandes entreprises.

Autre exemple de coordination rendue possible par un panachage de formes de proximité : l'ancrage territorial. Celui-ci suppose la conjonction d'une proximité géographique et d'une proximité organisée. Nous allons détailler cette coordination dans le point suivant.

3.1.3.2 La coordination en situation d'ancrage

Dans une approche proximiste, nous considérons que l'ancrage territorial repose sur une coordination intégrant la proximité physique et l'une des formes de la proximité organisée, c'est-à-dire soit la proximité organisationnelle, soit la proximité institutionnelle. Si nous considérons par ailleurs le mélange de ces deux dernières formes de proximité comme nécessaire à la durabilité de la coordination (voir-dessus), il faut alors à l'ancrage trois formes simultanées de proximité : physique, organisationnelle et institutionnelle. La dichotomie proposée par Pecqueur et Zimmermann (2004) pour ces derniers termes nous conduit à concevoir l'existence de multiples formes d'ancrage selon les différentes proximités conjuguées. Ainsi, à titre d'exemple :

- l'ancrage d'une entreprise au sein d'un pôle de compétitivité est caractérisé par une proximité institutionnelle dont les formes sont imposées de l'extérieur (politique nationale) et qui repose sur des normes, et par une proximité organisée contractuelle (car l'entreprise formalise un engagement).

- l'ancrage au sein d'un district industriel présente le même type de proximité institutionnelle mais la proximité organisationnelle est de type réticulaire plus que contractuel.
- l'ancrage d'une entreprise participant à la construction d'un label territorial s'appuie sur une proximité institutionnelle qui est de source endogène (standard) en même temps qu'une proximité organisationnelle contractuelle (adhésion formelle des entreprises).
- l'ancrage d'une entreprise qui collabore avec des partenaires locaux en développant des routines communes, une forte confiance, des phénomènes de réputation, rapproche des acteurs qui ont adopté des comportements standardisés (proximité institutionnelle auto-produite) et qui travaillent en réseau (proximité organisationnelle réticulaire).

Nous avons défini l'agent ancré par des proximités sur lesquelles il base ses coordinations. Dans l'ancrage, la proximité physique est une constante. Mais une entreprise ancrée peut mettre en place des coordinations non territoriales. Si nous considérons une entreprise par son ancrage territorial mais aussi dans la globalité de ses coordinations, nous devons considérer ce qui se joue hors territoire. Selon le terme acté par les théoriciens de la proximité, nous définissons l'agent « *situé* » comme l'agent qui organise des coordinations à la fois avec et sans l'appui d'une proximité physique. Il est coordonné ici et ailleurs et use simultanément des différentes formes de proximité à sa disposition. L'entreprise ancrée est une entreprise située et l'ancrage ne correspond qu'à une partie des coordinations qu'elle met en œuvre. Notons que l'individualisme méthodologique que nous retenons permet de prendre en compte l'ensemble des coordinations intra et extraterritoriales, là où une approche par les territoires risquerait d'être biaisée en ne donnant à voir que ce qui est engagé au sein d'un même territoire.

L'EP repose sur l'existence d'une rationalité procédurale. Le concept d'agent situé, issu de cette approche, peut être rapproché de celui de « *cognition située* » (Laville, 2000), ou de « *rationalité située* » (Orléan, 2004). Le lien entre les deux concepts d'agent situé et de rationalité située est d'ailleurs explicitement établi. Pecqueur et Zimmermann (2004, p.22) précisent « *Notre acception ici [du concept de rationalité située] ne se distingue de cette approche [celle d'Orléan] que dans la mesure où elle tente de préciser ce qui contribue à l'interdépendance des croyances sur un plan spatial ou non spatial* ».

Enfin, nous évoquons les proximités sollicitées dans l'ancrage sous un angle qualitatif. Ces proximités ne peuvent pas être décrites par leur simple mesure, à supposer que celle-ci

puisse être déterminée. Sous le terme de « proximité physique », nous retenons une proximité telle que perçue par les acteurs. Il ne s'agit pas d'une proximité spatiale réduite à une distance ou un temps d'accès. Deux acteurs sont physiquement proches si la distance physique qui les sépare est jugée par eux comme étant réduite. Nous définissons la proximité physique comme le regard porté sur une distance. Cette définition est conforme à celle qui est retenue dans les usages du marketing territorial appliqué à la consommation. Dire qu'un consommateur est situé à 5 kms d'un magasin revient à se référer à une distance. Dire qu'il est proche de ce magasin revient à se référer à une opinion. Ainsi, « être proche » d'un magasin signifie que cette distance est davantage perçue au travers de sa modicité que de son importance. Etre à un kilomètre d'un point de vente ne présente pas la même proximité selon que l'on est en amont du flux de circulation ou en aval. Pour cette raison, les zones d'attraction des points de vente, qui se fondent sur des proximités perçues, ne sont généralement ni isochroniques ni équidistantes.

Une approche plus spécifiquement psychologique de la proximité permet de creuser cette question de l'appréhension subjective d'une distance, et de ses conséquences sur les décisions de gestion, tout particulièrement en PME.

3.1.4 Spécificités des relations proximiques des PME et dimension psychologique

La proximité physique ou géographique masque une grande diversité de phénomènes qui n'ont en commun que de se nouer dans un espace social restreint. Torrès (2004) détaille la multiplicité de proximités qui caractérisent les rapports que la PME entretient avec son proche environnement. La *proximité spatiale* est proportionnellement plus importante pour les petites entreprises du fait d'une implantation généralement mono-site et d'un faible rayon d'action. La *proximité hiérarchique* tient à la centralisation de la décision entre les mains d'un dirigeant monopolisant les pouvoirs. La *proximité intra-fonctionnelle* tient au faible niveau de spécialisation des fonctions. La *proximité des systèmes d'information* apparaît clairement lorsqu'on considère le rôle de la parole dans les échanges d'information et le rôle modeste des documents écrits et des procédures. La *proximité temporelle* tient à une moindre capacité à se projeter dans un long terme et à la nécessité d'une forte réactivité.

Mais le rôle accru dans les PME de certaines formes de proximité tient également au regard qui est porté sur la distance. Est proche ce qui est considéré comme proche. Torrès (2003a) aborde la dimension psychologique de la proximité en s'appuyant sur Mahé de Boislandelle. Il prend en compte la dimension subjective de la proximité (c'est-à-dire une proximité perçue), pour s'efforcer de mettre en évidence la construction du prisme au travers

duquel le dirigeant de PME voit son environnement. Cette notion de prisme est également retenue par la géographe Mérennes-Schoumaker (2002, p.187), qui, se référant aux travaux de Bailly, note que « *Chaque point de l'espace (...) est aussi espace psychologique (...). Pour saisir l'essence des phénomènes, il faut s'attacher au monde subjectif de la personne, à la manière dont le sujet se représente et pose devant lui les objets* ».

La « loi proxémique » proposée par Moles et Rohmer et reprise par Torrès (2003a, p.121), établit que « *fondamentalement, axiomatiquement, ce qui est proche est, toutes choses égales par ailleurs, plus important que ce qui est loin, qu'il s'agisse d'un événement, d'un objet, d'un phénomène ou d'un être* ». Une paroi existe entre un dedans et un dehors. Torrès (2003a) montre que l'action de ce prisme produisant un « *effet de grossissement* » est accrue dans les PME et TPE. Il explique cet effet de grossissement comme le jeu cumulé de plusieurs mécanismes :

- un « *effet de nombre* » : moins les personnes situées dans l'environnement du dirigeant sont nombreuses, plus la relation interpersonnelle est forte ;

- un « *effet de microcosme* » : celui-ci « *résulte d'une forte implication du dirigeant dans l'organisation, de l'intensité affective de ces relations, des urgences ressenties et du nombre des activités dont le dirigeant assure la charge* » (p.125). Il implique une vision à plus court terme et une prise en considération accrue de la notion d'urgence aux dépens de réflexions plus stratégiques ou distancées.

- un « *effet d'égotrophie* » : la place du dirigeant au cœur de l'entreprise est accrue dans le cas d'une PME. Toute relation devient donc personnelle, et toute action implique le dirigeant lui-même. On aboutit à une très forte personnification de l'entreprise.

- un « *effet de proportion* » : les « *changements mineurs peuvent occasionner des variations de forte amplitude* » au sein d'une PME ou TPE (p.128).

Cette approche permet de nourrir notre question de recherche. Ainsi, nous interrogeant sur l'influence que le lien du dirigeant au territoire exerce sur le processus d'ancrage, nous sommes amenés à nous questionner sur les parties prenantes prises en compte (sous-question de recherche). L'enracinement est défini par Torrès (2003a, p.122), qui reprend l'expression de Moles et Rohmer, comme « *la création du point Ici* », c'est-à-dire le rattachement fort d'un individu à un point « centre » à partir duquel le dedans et le dehors peuvent être construits. En application de la loi proxémique énoncée précédemment, tout ce qui sera au dedans aura une importance accrue. *L'effet de proportion* accroîtra subjectivement l'importance accordée aux parties prenantes potentielles situées au sein du *microcosme* de l'entrepreneur. *L'effet de nombre* fera que les connaissances interindividuelles seront d'autant plus étroites que le

microcosme sera restreint. Enfin, *l'effet d'égotrophie* contribuera à faire que l'entrepreneur se sentira personnellement impliqué dans l'ensemble du réseau de proximité de son entreprise. Les apports de Torrès (2003a) laissent donc penser qu'un lien de causalité puisse exister entre des variables explicatives telles que l'enracinement du dirigeant ou la taille de l'entreprise et une variable à expliquer telle que le choix d'un ancrage. Il est donc légitime de se demander si l'ancrage d'une PME n'est pas renforcé du simple fait de la loi proximique.

3.1.5. Apports de l'EP à notre recherche et limites

En conclusion, les différents travaux évoqués dans cette section présentent plusieurs intérêts en entrepreneuriat.

En premier lieu, elle permet de dépasser les externalités traditionnellement mises en avant pour expliquer le lien de l'entreprise au territoire en déplaçant la réflexion de la nature des ressources vers celle des coordinations.

En deuxième lieu, l'EP permet d'appréhender l'entreprise dans la globalité de ces rapports territoriaux. La dialectique local/global, souvent mise en avant ces dernières années pour interroger la redécouverte des vertus du local dans un contexte de globalisation, trouve ici un cadre d'analyse pertinent. L'entreprise n'est plus localisée mais située et les choix de coordination, fondés sur des liens de proximité multiples, permettent de comprendre à la fois comment l'entreprise échange au sein du territoire et à l'extérieur.

En troisième lieu, cette approche fonctionne également comme un opérateur d'échelle et permet de passer de niveaux individuels à des niveaux collectifs et inversement. En effet, une large partie de l'analyse proximiste est applicable aussi bien aux liens impliquant des personnes physiques qu'aux liens impliquant des organisations. Ensuite, l'EP évite l'assimilation des niveaux individuels aux niveaux collectifs. Elle dissocie le fait qu'il y ait de la proximité entre individus au sein de différentes organisations et le fait qu'il y en ait entre les organisations elles-mêmes. Enfin, des liens de causalité peuvent exister entre des interactions inter-individuelles et des interactions inter-collectives (deux groupes peuvent se rapprocher parce que des interrelations existent entre individus des deux groupes, et inversement les rapprochements entre individus peuvent tenir aux interrelations entre groupes). Les processus d'encastrement et de découplage constituent un outillage théorique pertinent pour notre objet de recherche qui vise à comprendre l'influence de liens impliquant des individus (entrepreneurs) sur d'autres liens impliquant des groupes (entreprises).

Malgré les atouts indéniables de ce cadre théorique pour saisir la notion d'ancrage territorial, l'EP ne permet pas de comprendre, à elle seule, la façon dont s'opère la coordination. L'EP ne dit rien sur la construction des choix des acteurs. La relation de causalité entre proximité et décision d'ancrage n'est d'ailleurs pas établie. Les proximités orientent-elles les décisions de collaboration, ou la volonté de se coordonner conduit-elle l'entreprise à engager certaines proximités ? On peut envisager que la relation de causalité fonctionne dans les deux sens et que les proximités existantes induisent des coordinations tout comme les coordinations initient de nouvelles proximités ou renforcent des proximités antérieures. Pour comprendre ces différentes séquences, il est nécessaire d'adopter une vision processuelle de la construction des proximités de l'entreprise. Cette compréhension est d'autant plus utile dans le cas de l'ancrage qu'il s'agit, comme nous l'avons vu, d'un état instable, suivant des trajectoires diverses. Les proximités activées ne sont pas les mêmes à différents stades de ces trajectoires. Enfin, l'EP montre la variété des combinaisons proximiques qui peuvent être retenues mais ne dit rien de la façon dont les choix sont agencés.

Si l'on excepte certains travaux, tels que ceux de Grossetti et Bès (2003b) sur les phénomènes d'encastrement/découplage, l'EP propose des éléments de compréhension essentiellement statiques. L'aspect dynamique de la coordination doit être apporté par une théorie de la décision.

3.2 La théorie des conventions

Un rapprochement entre les théories conventionnalistes et l'EP a déjà été opéré par plusieurs chercheurs. Comme le mentionne Dore (2009), c'est Salais, conventionnaliste, qui préface en 1996 l'ouvrage de Pecqueur, Ecole de la Proximité.

De leur côté, Colletis et Rychen (2004) analysent de façon conceptuelle le rapport d'encastrement de l'entreprise dans un territoire, une branche et éventuellement un groupe. Ils montrent aussi que l'entreprise, ou l'établissement localisé, peut disposer de fonctions différentes, marquant un lien particulier au territoire : fonction financière (relevant généralement du siège), économique (marquée par le traitement d'enjeux commerciaux) ou productive. D'une façon globale, la prise en compte d'une de ces fonctions, et l'encastrement de l'entreprise dans une branche et un territoire (éventuellement dans un groupe), permet de définir une « *convention territoriale* ». Le terme de convention est soumis dans la littérature à des usages parfois différents et rien ne permet de s'assurer que les auteurs renvoient explicitement à la TC telle que nous la définissons. Toutefois, le terme de convention renvoie

a minima à une vision partagée entre plusieurs agents, vision à laquelle ceux-ci se réfèrent lors de décisions, sur laquelle ils influent sans toutefois l'avoir individuellement négociée. Le rapprochement de cette notion de « *convention territoriale* » et d'une vision proximiste du territoire est un témoignage du voisinage de ces approches.

Sur un plan empirique, Bertrand (1996, 1999) s'est saisie de la TC, et notamment des travaux de Salais et Storper (1993) et de leur typologie des quatre Mondes de production. Nous y reviendrons dans la suite de ce chapitre.

Storper (1997, p.25) insiste sur le fait que la dimension territoriale doit être reconsidérée en allant au-delà d'une « *géographie des relations d'in-put et d'out-put (...) et d'économies de proximité dans des coordinations négociées, pour aller vers une géographie d'interdépendances non négociées (...)* Ceci est inévitablement lié à la géographie des conventions et des relations, qui a des fondements cognitifs, informationnels, psychologiques et culturels. »⁴² La TC vient en renfort de l'EP en expliquant comment émerge une croyance commune⁴³ locale qui permet des coordinations non négociées. Cette convention permet d'apporter une réponse à l'incertitude sans avoir recours à des anticipations croisées. La TC contribue à expliquer l'émergence de référents communs à la disposition d'agents situés. « *Je défends l'idée que l'incertitude, la coordination de proximité et la formation de relations et de conventions ont partie liée.* » (Storper, 1997, p.21)⁴⁴.

Si nous faisons le choix d'élargir notre cadre théorique à la théorie des conventions, c'est que nous considérons que celle-ci permet précisément de répondre aux limites de l'EP. C'est ce que nous allons essayer de montrer dans cette section.

En premier lieu, la TC offre une grille de compréhension de la construction du choix des acteurs. Ces choix ne sont pas le simple résultat d'un calcul d'optimisation et reposent notamment sur la réflexivité d'individus cherchant à donner du sens à leur décision. Au-delà de différents aspects proximistes pouvant être objectivés, il importe de fournir un outil interprétatif qui permette de réintroduire de l'humanité, c'est-à-dire du sens et de l'histoire, dans la prise de décision.

⁴² Traduit par nous. Texte original est : « (...) *from the geography of input-output relations (...) and the economics of proximity in traded linkages, to the geography of untraded interdependencies (...)*. This, in turn, is necessarily bound up with the geography of conventions and relations, which have cognitive, informational, and psychological and cultural foundations. »

⁴³ Avec Orléan (2002), nous appelons croyance commune une croyance partagée par des individus mais dont, en outre, les individus croient qu'elle est partagée par les autres. La croyance commune est plus restrictive qu'une simple croyance partagée.

⁴⁴ On peut par exemple trouver une approche empirique de l'influence de la proximité sur la dynamique des conventions chez Kuhn et Moulin (2011) ou chez Lindkvist et Sanchez (2008).

En second lieu, la TC offre des éléments de compréhension de la dynamique de l'ancrage. La décision managériale ne repose pas exclusivement sur un calcul dont le résultat serait stable si les objectifs de la firme et les ressources étaient inchangées. Elle intègre également des règles de décision qui ne sont pas spécifiques à un problème managérial donné. Ces règles conventionnelles sont soumises à une dynamique propre qui peut entraîner une modification dans le temps des arbitrages effectués par un entrepreneur. La prise en compte de ces règles par l'entrepreneur contribue à ne plus opposer sphère privée et sphère professionnelle dans la vie de ce dernier.

Nous allons donc, dans cette section, exposer ces deux apports de la TC, essentiels à nos yeux pour comprendre l'ancrage territorial. Après avoir rappelé le cadre général proposé par cette théorie (3.2.1), nous insisterons sur les modèles d'évaluation sur lesquels repose la décision (3.2.2), puis sur la dynamique conventionnelle (3.2.3). Enfin, nous aborderons de façon plus spécifique la TC dans le cadre de l'ancrage territorial (3.2.4) avant de conclure sur les apports de la TC (3.2.5) et de montrer comment EP et TC peuvent s'articuler (3.3).

3.2.1 Le cadre général

3.2.1.1 Une coordination non négociée

La théorie des conventions (TC) a pour objet central la coordination, et ce en dehors des cadres traditionnels que constituent le marché et le contrat. Une convention permet de trouver un accord non négocié, en situation d'incertitude. Certes, dire que la coordination n'est pas négociée est en partie excessif. Une discussion peut avoir lieu pour déterminer les conditions d'un échange, selon la tolérance à la négociation définie par la convention. Mais, en premier lieu, la convention est là pour dire ce qui est acceptable ou non. Cet accord s'appuie sur des règles ou des cadres d'interprétation fournis par la convention. Celle-ci apparaît comme une solution collective à un problème individuel. Dans une perspective conventionnaliste, décider ne revient pas à utiliser une convention comme une séquence de raisonnement déjà effectuée et réactivée mais comme une règle par rapport à laquelle l'agent peut remettre son raisonnement en cohérence.

La TC (Keynes, 1936 ; Lewis, 1969 ; numéro spécial de la Revue Economique, 1989) regroupe des travaux qui peuvent apparaître comme un ensemble hétérogène. Latis *et al.* (2010) soulignent l'existence de trois approches distinctes. Alors que dans l'approche par la théorie des jeux la convention est la solution permettant l'équilibre, elle n'apparaît, pour les post-keynésiens, que comme une réponse possible dans un contexte d'incertitude radicale

sans toutefois être la solution. La TC insiste pour sa part sur la multiplicité des évaluations possibles à des fins de coordination, et ceci dans l'ensemble des domaines de la vie économique et sociale. De son côté, Caillé (2006) s'interroge sur la constance du recours à l'individualisme méthodologique, dont la TC se réclame, et qu'il ne retrouve pas chez Boltanski et Thévenot ou dans les travaux d'Orléan sur la monnaie souveraine. *A minima*, il est toutefois possible de proposer des éléments de définition communs à la majorité des approches retenues. Latis *et al.* (2010, p.536) considèrent que :

1. « *Les conventions permettent une coordination entre agents.*
2. *Les conventions sont des régularités de comportement.*
3. *Les conventions sont arbitraires.*
4. *Les conventions sont des réponses à l'incertitude.* »⁴⁵

Afin de clarifier les différences existant entre différentes approches conventionnalistes nous retenons les distinctions proposées par Favereau (1986 et 2001) d'une part et, d'autre part, par Batifoulier (2001) et le groupe Forum. Deux types de conventions sont mis en évidence.

Favereau (1986) appelle *conventions₂* des conventions inter-individuelles. Elles constituent des règles locales permettant de coordonner des comportements. Elles laissent peu de place à l'interprétation. Elles définissent davantage ce qui convient pour « bien faire » que ce qui convient pour faire « juste ». Ces conventions sont prises en compte par Batifoulier sous l'expression de conventions issues d'une *approche stratégique*. Ces règles peuvent être arbitraires ; toutefois elles ne sont pas irrationnelles. Elles relèvent d'une rationalité substantielle ou limitée. Elles puisent leur sens dans le fait qu'elles constituent une règle efficace. Mais lorsque naît un désaccord sur l'application de ces règles, ou lorsqu'un acteur n'est pas en mesure de les appliquer directement, il convient de les interpréter et de « remonter » au principe supérieur pouvant les justifier. Il est alors nécessaire de faire appel à un second type de conventions : les *conventions₁*.

Les *conventions₁* désignent le monde commun. Elles sont applicables lorsque les *conventions₂* ne le sont plus du fait de leur incomplétude. Elles coordonnent des représentations en servant de cadre d'évaluation. « *Elles soutiennent les modes de coordination les plus légitimes et qui sont donc de très large portée au regard des jugements et des biens communs qui fondent les évaluations.* » (Eymard-Duvernay *et al.*, 2006, p 40). Dans ce que Batifoulier nomme, de façon à notre avis plus explicite, des conventions

⁴⁵ Traduit par nous. Texte original est : « 1. *Conventions involve coordination between agents.* 2. *Conventions involve regularities in behavior.* 3. *Conventions are arbitrary.* 4. *Conventions are responses to uncertainty.* »

interprétatives, la décision nécessite l'adoption d'une représentation et d'une évaluation. La convention est alors normative : l'individu et l'objet sont évalués au regard de ce qui est prescrit par cette norme. La convention est une solution pour coordonner des représentations. (Favereau 2001). Pour reprendre l'analogie proposée par Batifoulie (2001), si la *conventions*₂ ou la convention définie selon une approche stratégique, a une force syntaxique en ce qu'elle permet simplement, et selon un mode prédéfini, d'associer les mots d'une phrase, il faut que la *conventions*₁, ou la convention de type interprétatif, puisse lui donner une force sémantique.

Dans tous les cas, ces différentes conventions présentent des formes semblables : la formulation est implicite, il est impossible d'en définir précisément l'origine car elles n'ont pas été formellement débattues. Le non-respect n'entraîne pas de sanction automatique, même si le fait de déroger à ces conventions peut entraîner l'exclusion d'un acteur (Favereau, 2001). La différence entre ces deux types de conventions tient donc d'une part au caractère général des décisions qu'elles autorisent, plus important dans le cas des conventions interprétatives, et d'autre part, à la nature de l'incertitude à laquelle les acteurs doivent faire face et, par voie de conséquence, à l'hypothèse de rationalité retenue. Le passage à la convention interprétative nécessite le recours à une hypothèse de rationalité procédurale et non plus limitée.

Nous allons rapidement présenter les conventions relevant d'une approche stratégique, puis celles relevant d'une approche interprétative. Nous nous attarderons ensuite sur le processus de représentation/interprétation engagé dans le cas de ces dernières.

Tableau 3.1
Caractérisation des approches stratégique et interprétative des conventions

Approches	Stratégique	Interprétative
Définition générique de la convention	Règle	Règle et principe normatif
Niveau de la coordination	Les comportements	Les comportements et les représentations
Critère de rationalité	Substantielle ou, éventuellement, limitée	Procédurale
Auteur de référence	Lewis	Keynes
Branche de la linguistique mobilisée	Syntaxe	Sémantique

Source : Batifoulie (2001 p.22)

3.2.1.2 L'approche stratégique des conventions

Comment deux individus souhaitant coordonner leurs actions peuvent-ils le faire sans échanger directement des informations ? Tel est le problème que la théorie des conventions se propose de résoudre.

La résolution est relativement simple lorsque le problème est récurrent et qu'il a précédemment trouvé sa solution. Il suffit généralement de reproduire la décision pour en tirer de nouveau le même profit. Ainsi, le fait d'éviter de heurter un véhicule roulant en sens inverse est une chose aisée si on se réfère au fait que, les fois précédentes, il a suffi de rouler à droite. La convention « rouler à droite » est donc une solution de coordination au problème récurrent « ne pas se heurter ». Notons au passage que cette convention est arbitraire : une convention alternative est adoptée dans certains pays de façon toute aussi régulière et efficace. Mais elle n'est pas pour autant irrationnelle. Notons également que la convention préexiste au moment où un conducteur décide de l'adopter. Elle est une solution prédéfinie, collective, et le mimétisme est un comportement pertinent pour tout nouveau conducteur doté d'une rationalité limitée et se trouvant pour la première fois sur une route où cette convention est adoptée.

La situation devient sensiblement plus complexe lorsqu'il s'agit de se coordonner dans une situation nouvelle pour tous les acteurs et lorsque la référence à un comportement antérieur est impossible. La solution passe par la recherche d'un élément saillant (ou d'un « point focal » pour reprendre l'expression de Schelling, commentée par Morel, 2004). « *Les résultats que les agents veulent produire ou prévenir sont déterminés en liaison avec les actions de tous les agents. (...) Chacun doit choisir quoi faire en s'accordant sur ce qu'il pense que les autres feront* »⁴⁶ (Lewis, 1969, p.8). La solution résultera de ce que nous pourrions conduire indéfiniment ce processus d'anticipations croisées. La rationalité conduit le décideur à identifier le savoir commun (le « Common Knowledge » de Lewis, 1969) qu'il partage avec ceux avec qui il veut se coordonner. Plusieurs solutions existent donc à cette coordination, qui dépendent toutes de ce savoir commun, c'est-à-dire, selon les termes d'Urrutiaguer *et al.* (2001, p.77), d'une situation où « *l'autre est un autre moi-même* ».

Une convention est une régularité. Lewis établit que cette régularité R est telle que :

« 1. Chacun se conforme à R

⁴⁶ Traduit par nous. Texte original est : « *The outcomes the agents want to produce or prevent are determined jointly by the actions of all the agents. (...) Each must choose what to do according to his expectations about what the others will do* ».

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 »⁴⁷.*

La notion de Common Knowledge (CK), ou savoir commun, (Dupuy, 1989 ; Urrutiaguer *et al.*, 2001) se distingue de celle de savoir mutuel. Le savoir mutuel est un savoir que plusieurs individus ont en commun. Mais ces individus, tout en partageant un savoir, peuvent ignorer qu'ils le partagent. Tout comme ils peuvent savoir que les autres savent. Mais on peut encore élever ce savoir à un ordre supérieur en disant qu'ils savent que les autres savent qu'ils savent. Tant que cet ordre reste fini, il s'agit de savoir mutuel. Le CK est, lui, d'ordre infini. Chacun sait que l'autre sait et ceci indéfiniment. L'espace de la convention est donc un espace d'où le doute sur le calcul des autres est absent. De nombreuses controverses portent sur la notion de CK. Orléan (2004, p.4), par exemple, ne retient pas ce critère dans la définition qu'il propose de la convention. Il apparaît en premier lieu que la notion de CK est peu réaliste. Dans la pratique, une telle anticipation croisée n'est jamais exempte de doute parce que la conviction de la totale rationalité de l'autre n'est jamais absolue. De plus, les théoriciens des jeux montrent qu'elle conduit à des paradoxes. Ainsi, dans le cas d'un jeu où le gain augmente à chaque tour et dans lequel, à chaque tour, chaque joueur peut prendre la mise ou la laisser croître, si le CK consiste en ce que chaque joueur sait que les autres sont rationnels et maximisateurs, alors le jeu s'arrête dès le premier tour. La situation de coordination attendue (laisser croître la mise) ne se produit jamais. C'est donc un écart au CK qui permettrait d'assurer la meilleure coordination. Il faut envisager que l'autre puisse ne pas être parfaitement rationnel, et que l'on puisse de nouveau avoir la main au tour suivant, pour que le jeu se développe.

D'une façon plus générale, la théorie des jeux permet d'observer des situations variées dans lesquelles un individu intègre dans sa décision que la solution adoptée par les autres sera la même que celle qu'il adopte. Il adhère en cela à une convention. Ces conventions peuvent être internes et autorenforçantes. L'optimisation de la coopération peut nécessiter d'introduire

⁴⁷ Nous reprenons la synthèse des conditions de Lewis (1969), amandées dans un article de 1983 et reformulées par Dupuy (1989, p.369).

un facteur extérieur à la décision qui transformera la convention en convention externe. Par exemple, la possibilité d'une sanction. Celle-ci demeure implicite mais elle est décisive pour que les acteurs « jouent le jeu » dans le sens de l'intérêt collectif (Batifoulier, 2001). Si mon fournisseur m'a fourni un produit de qualité, rien n'établit avec certitude qu'il continuera à le faire. Si je le suppose rationnel et maximisateur, il aura intérêt à baisser la qualité de ses produits en tirant profit d'asymétries informationnelles (Akerlof, 1970). Si j'introduis l'idée que cela nuira à sa réputation auprès de tous ses clients et qu'il anticipe cette sanction externe, je peux alors espérer que la coordination soit durable et optimale.

Cette approche stratégique des conventions repose sur une hypothèse de rationalité substantielle ou limitée (Simon 1947). L'individu délibère en fonction de ce qu'il estime être le résultat de sa décision. Dans un certain nombre de situations, la seule rationalité peut conduire à des situations non décidables (Dupuy, 1989). Cette rationalité peut opérer dès lors qu'une évaluation du risque associé à son espérance de profit peut être effectuée. Le risque est probabilisable. Mais lorsqu'il agit en situation d'incertitude radicale, c'est-à-dire dans une situation pour laquelle le risque n'est pas probabilisable (Knight, 1921 ; Rivaud-Danset, 1998) il en va différemment. L'incertitude se caractérise par une impossible connaissance de l'ensemble des états du monde ainsi que des résultats pouvant être attendus des actions engagées. Cette incertitude radicale est externe. Elle peut être encore accrue par l'existence d'une incertitude interne tenant à l'incapacité du décideur à estimer l'optimalité de sa décision (Biencourt *et al.*, 2001). Il est dès lors impossible de décider en anticipant sur le résultat de la décision. L'individu doit s'appuyer non plus sur la rationalité de sa décision mais sur la rationalité du processus de délibération. Il s'agit dès lors de penser la coordination comme résultant de conventions sous une hypothèse d'incertitude et de rationalité procédurale (Simon 1976).

3.2.1.3 L'approche interprétative des conventions

Plusieurs analyses peuvent conduire à proposer une approche interprétative des conventions.

La première part de l'idée que le fait d'agir dans une situation d'incertitude radicale ne permet pas d'utiliser les solutions qui sont applicables lors de situations récurrentes. Dans les situations habituelles de prise de décision sur le marché (le marché ne présente pas de crise), le comportement mimétique peut être une solution. Si un acteur ne sait ce que doit être son comportement, il peut se référer au comportement d'un autre et l'adopter. Soit cet autre est

informé et le choix sera pertinent, soit cet autre est mal informé et le choix ne sera pas pire que s'il avait été aléatoire. Mais lors d'une crise, les acteurs n'ont pas à leur disposition de règles conventionnelles issue de la réitération de décisions passées, du fait même de l'aspect exceptionnel de la crise. Personne n'est informé de ce qu'il faut faire. Orléan (1989) montre sur les marchés financiers que l'incertitude est cumulative et que les comportements mimétiques qu'elle favorise entraînent une radicalisation des décisions pouvant conduire à un krach (ce qu'Orléan nomme une situation de « défiance polarisée »). On est donc dans une situation paradoxale du point de vue conventionnaliste. Alors que, pour réduire les accidents de circulation, il est souhaitable que les automobilistes roulent tous du même côté (convention définie arbitrairement), il est à l'inverse souhaitable, sur un marché financier en crise, qu'ils renoncent à l'adoption de comportements mimétiques. Pour préserver un équilibre social, il faut qu'un « dispositif cognitif collectif » puisse se constituer (Favereau, 1986, 1989 ; Orléan, 1989). Un dispositif cognitif collectif est une règle présentant des propriétés particulières :

- il s'agit d'une question pratique ;
- c'est un modèle, ce qui implique que la réponse n'est jamais mécanique ;
- c'est un outil qui, en tant que tel, augmente la capacité d'action individuelle.

Le dispositif cognitif collectif est là pour répondre à la question « comment faire » sans expliciter le « pourquoi faire ainsi ». Il apparaît donc comme un résumé, un condensé d'une information collective réduite à la seule information utile à la décision (Favereau, 1989). La coordination tient donc à la possibilité de se référer à une convention qui est un modèle de décision général transposable à un cas particulier. Cette transposition nécessite de savoir interpréter la règle.

Un autre raisonnement peut être tenu en considérant que les résolutions aux problèmes de coordination que sont, d'une part, la référence à une situation récurrente de coordination et, d'autre part, la recherche d'un élément saillant, constituent des règles. En ce qui concerne la première de ces deux solutions, la parabole du poulet de Russell (ou de la dinde de Thanksgiving de Taleb), traduit bien l'insuffisance de la force du précédent. La volaille, nourrie 364 fois de suite, ne sait pas ce que sera l'évènement suivant (elle est tuée après avoir été engraisée). La série des coordinations précédentes n'est pas suffisante pour effectuer une prédiction certaine sur les coordinations futures. On peut, certes, bâtir une convention sur le maintien de l'état actuel des choses mais sans que cela n'offre de certitude sur ce qu'il convient de faire. *« Dans la pratique, nous sommes tacitement convenus, en règle générale, d'avoir recours à une méthode qui repose à vrai dire sur une pure convention. Cette convention réside essentiellement (...) dans l'hypothèse que l'état actuel des affaires continuera indéfiniment à moins qu'on ait des raisons définies d'attendre un changement. »*

(...) *une telle hypothèse est des plus improbables.* » (Keynes, 1936, livre XII, chapitre IV). La règle conventionnelle doit donc être complétée pour anticiper sur les conditions de la prochaine coordination.

En ce qui concerne la seconde possibilité, c'est-à-dire la recherche d'un point saillant pour asseoir la coordination, le problème tient à l'émergence possible de nombreux points focaux. Cette multiplicité est revendiquée par l'approche conventionnaliste et impose un choix. Dans l'exemple des noms de villes qui doivent être classés en deux groupes, exemple repris par Batifoulier et Thévenot (2001), on peut envisager que la personne avec laquelle on veut se coordonner va classer ses villes par région ou par ordre alphabétique. Dans un premier temps, on se représente donc autrui en lui attribuant ou non des connaissances en géographie. Si on se le représente comme ayant des compétences réduites dans ce domaine, on anticipera sur le fait qu'il retiendra un classement alphabétique. C'est donc également le choix que l'on adoptera. Dans ce cas aussi la règle est incomplète. La coordination porte sur des représentations.

Le mode de décision change dans sa nature. Il ne s'agit plus de savoir si la décision prise est la meilleure, sous contrainte d'une information incomplète, mais si le mode de traitement de l'information est adéquat (rationalité procédurale, Simon 1976). Plusieurs auteurs insistent sur certains aspects inhérents à une rationalité procédurale. Comme le notent Bessis *et al.* (2006, p.182), elle est également « *située* (Thévenot, 1989), *interprétative* (Batifoulier, 2001) et *critique* (Boltanski et Thévenot, 1991) ». En termes d'objectifs, l'optimisation de la décision est remplacée par la satisfaction du décideur selon une pluralité de *justifications* (Thévenot, 1989). Sur le plan processuel, il ne s'agit plus de dérouler des séquences d'analyse mais le recours à des heuristiques est possible (référence à une expérience passée, une intuition, ...).

A quelle aune l'interprétation doit-elle être effectuée ? Si par « interprétation » nous entendons qu'une règle doit être interprétée à l'aide d'une autre règle, le raisonnement est sans issue. Il faut que cette interprétation introduise du sens et qu'elle permette de comprendre l'essence de la règle (Weick *et al.*, 2005). Piore (2006) effectue un rapprochement entre le processus d'interprétation, qui se déroule en continu, et le langage. Au-dessus des règles conventionnelles, nous distinguons des modèles d'évaluation qui sont des principes normatifs permettant de donner du sens aux règles. L'existence de modèles d'évaluation permet de rattacher la décision à une prise de position morale ou à une exigence politique (Dequech, 2005 ; Eymard-Duvernay *et al.* 2006).

3.2.2 Les modèles d'évaluation

La règle étant implicite, elle nécessite une interprétation. Les apports de plusieurs auteurs peuvent ici être sollicités. Ils mettent tous en avant l'existence de modèles d'évaluation à la fois arbitraires (car multiples), vagues, pas toujours garantis en droit (Biencourt *et al.*, 2001).

Pour Favereau (1989), les « *dispositifs cognitifs collectifs* » permettent aux individus de se coordonner en s'appuyant sur un savoir qui est propriété collective, auquel ils peuvent se référer de façon simplifiée, et qui vient compenser leur ignorance individuelle. Ainsi, un entrepreneur qui dispose d'une formule d'évaluation de la valeur d'une entreprise ne se réfère pas à une règle qui lui dicte une conduite, pas plus qu'il n'a besoin d'assimiler les modalités du calcul de cette formule. La formule est un raccourci cognitif, construit collectivement, qui lui permet d'évaluer une situation et d'agir.

Salais (2004) se réfère pour sa part à des « *contextes communs d'interprétation* », tout en notant la parenté de ceux-ci avec les dispositifs cognitifs collectifs. Il s'agit de références adoptées par des individus en interaction et qui constituent un patrimoine collectif. Ces *contextes communs d'interprétation* contiennent des règles qui permettent, par inférence, de comprendre des situations particulières. Ils permettent d'effectuer des interprétations en s'appuyant sur des références qui sont, dans une certaine mesure, objectivables.

Eymard Duvernay (1989, 2004 et 2006) se réfère quant à lui à des *modèles d'évaluation*. Ces modèles, constitués en dehors de l'entreprise, peuvent venir compléter les règles établies dans l'entreprise. Ces branches peuvent être caractérisées par les modèles de jugement de la qualité qui ont été adoptés. Le jugement peut s'appuyer sur l'évaluation du marché, sur le respect de standards industriels ou encore sur la réputation du produit exprimée par sa marque (Eymard-Duvernay, 1989). L'entreprise n'est alors plus à considérer comme un simple acteur du marché mais comme un support de coordination (Eymard-Duvernay, 2004).

L'approche interprétative des conventions est fortement marquée par les apports de Boltanski et Thévenot (1991) et leur approche des économies de la grandeur. Ces travaux traduisent la volonté d'opérer des généralisations entre des situations de la vie sociale sans se référer à des collectifs d'individus. Les notions de culture ou de groupe social sont donc écartées en tant qu'éléments structurant la généralité. Boltanski et Thévenot partent de l'idée que les situations d'accord et de discord sont des facettes différentes d'un même mouvement.

Ce mouvement est celui d'une confrontation de situations particulières à l'aune d'un *principe supérieur commun* qui est une convention. « *Ce principe de coordination (...) est une convention constituant l'équivalence entre les êtres.* » (Boltanski et Thévenot, 1991, p.177). L'existence d'un tel principe permet de passer du particulier au général ainsi que de définir des équivalences entre des objets et des personnes. On dit que la situation *se tient* lorsqu'elle est justifiable du point de vue d'un principe supérieur commun. Les êtres et les choses sont ajustés à ce principe. Ceux qui ne se révèlent pas conformes sont écartés. La notion d'ajustement des êtres et des choses est donc un principe d'organisation général qui peut aussi bien être invoqué pour montrer qu'une situation est juste ou bien qu'elle est adéquate, c'est un principe de mise en conformité de situations particulières sur la base d'un principe supérieur. Pour que ce principe supérieur puisse soutenir des justifications, il doit reposer sur l'axiomatique suivante (Boltanski et Thévenot, 1991, pp.96-100) :

A1 : le *principe de commune humanité* qui est un principe d'équivalence entre les membres de la cité ;

A2 : le *principe de dissemblance* qui dit que pour tout membre de la cité il existe au moins deux états possibles ;

A3 : le *principe de commune dignité* qui établit que chacun a une puissance identique d'accès à tous les états ;

A4 : le *principe d'ordre* entre les différents états : les états peuvent être comparés selon une échelle de valeur ;

A5 : la *formule d'investissement* qui traduit le coût nécessaire à l'accès à un état supérieur, auquel est rattaché un bonheur plus grand ;

A6 : le *principe de bien commun* : le bien est d'autant plus grand que l'on va vers des états supérieurs. Est grand celui qui bénéficie à tous.

Quand cette axiomatique est satisfaite, il est alors possible de définir un *modèle de cité*. Ce dernier intègre des ordres de grandeur, justifiables selon un principe supérieur commun. Le modèle de cité sous-tend une philosophie politique. Il définit ce qui relève des formes du bien commun (les grandeurs). Son axiomatique permet également d'identifier comme illégitimes certaines valeurs (Boltanski et Thévenot donnent l'exemple de l'eugénisme). On constate que les états de grandeur attribués aux individus le sont de façon réversible et caractérisent non pas l'individu mais l'individu en situation.

Dans la pratique, le jugement d'une situation (pour la déclarer justifiée ou injustifiable) ne prend pas en compte l'ensemble des objets et des personnes associées mais seulement ceux qui vont s'avérer pertinents pour donner du sens à la situation. L'existence de

ces personnes et objets auxquels une grandeur est attachée, et entre lesquels des équivalences sont possibles, permet la constitution d'un *monde* dans lequel la coordination peut être effectuée rapidement, aisément, et sans soumettre à chaque instant tout nouvel objet ou dispositif (groupe d'objets) à une évaluation de sa grandeur. Lorsqu'un individu doit se coordonner, il choisit de se référer à un monde ou à un autre, chacun sous-tendu par une cité. Il est entendu que chaque individu organise ses coordinations en s'appuyant sur plusieurs mondes. Ces mondes sont en nombre limité. Les auteurs décrivent, de façon non exhaustive, *le monde de l'inspiration, le monde domestique, le monde de l'opinion, le monde civique, le monde marchand, le monde industriel*. La notion de monde est également développée par Salais et Storper (1993) et sollicitée par Bertrand (1996, 1999) dans son approche de l'ancrage territorial.

3.2.3 La dynamique des conventions

L'ancrage étant défini comme le résultat d'étape d'un processus sans fin, nous avons besoin de nous appuyer sur un cadre théorique contribuant à expliquer la dynamique des coordinations. Un premier élément explicatif nous a été proposé par le binôme encastrement/découplage, déjà exploité par l'économie de la proximité. Le découplage marque l'autonomisation d'un nouveau groupe d'individus. Une organisation peut rencontrer de nouvelles parties prenantes par des effets de réseau. Ces parties prenantes peuvent participer à l'émergence d'une nouvelle organisation par un nouveau découplage. La TC apporte d'autres éléments d'explication à cette dynamique en montrant comment les conventions peuvent évoluer.

Pourtant, la TC est fréquemment attaquée sur ses insuffisances à expliquer les changements que connaissent les conventions. La TC « *ne dispose pas d'une théorie immédiatement identifiable de la dynamique* » (Rebérioux *et al.*, 2001, p.253). Ces insuffisances sont de plusieurs ordres. Tout d'abord, dans la perspective lewisienne de la TC, la dynamique n'intervient pas. Le savoir est « common knowledge » et il n'y a donc ni asymétrie informationnelle, ni incomplétude des règles susceptibles de laisser aux acteurs un espace libre pour développer des stratégies de pouvoir personnelles afin de détourner les règles à leur avantage. La convention lewisienne est stable (Larquier *et al.*, 2001). Par ailleurs si, pour Boltanski et Thévenot, les modèles de Cités constituent l'étalon supérieur permettant d'évaluer la grandeur des objets, et en admettant que ces Cités puissent évoluer, les auteurs n'expliquent ni leur genèse ni leurs transformations (Eymard-Duvernay, 2006, p.121).

Toutefois, un certain nombre d'éclairages peuvent être apportés à la dynamique des conventions. A côté d'explications de la dynamique des conventions résultant de changements externes (modification de l'environnement technologique par exemple), il existe des explications internes, montrant ainsi qu'il s'agit aussi d'une dynamique endogène. Avec Rebérioux *et al.* (2001), il est possible d'effectuer un découpage des contextes de changement en opposant les changements consensuels et les changements conflictuels. Ce découpage est purement analytique ; la réalité étant généralement composite.

3.2.3.1 Les changements consensuels

Le changement peut être amené par un phénomène d'apprentissage individuel. L'application de la règle s'avère inadaptée, ou plusieurs interprétations de la règle étant possibles, un acteur en expérimente plusieurs et identifie la plus performante. Il peut ainsi prendre du recul par rapport à une convention pour des raisons stratégiques (Amblard, 2003). L'influence d'un apprentissage individuel sur la dynamique de transformation de la convention tient à la possibilité que cet apprentissage individuel devienne collectif (Midler, 2004) ou à l'influence des acteurs adoptant le changement (Amblard, 2003). Les routines développées par des individus, en adéquation avec une convention, finissent par constituer des modèles comportementaux à imiter (Gomez et Jones, 2000). Certains points focaux émergent, permettant d'organiser une convention, et sont collectivement retenus en raison de leur stabilité (Young, 1996). Mais ce passage de l'individuel au collectif pose néanmoins deux difficultés.

En premier lieu, la convention repose sur une information partagée et l'existence d'une mise en commun du savoir suppose une motivation des acteurs à agir ainsi. Il faut donc qu'ils aient un intérêt personnel à partager leur savoir (par exemple les « secrets » d'un métier). Dans le cadre d'une firme, le mouvement de mise en commun est plus aisé car il est soutenu par des contrats. Mais en l'absence de contrat, il faut que ce mouvement soit soutenu par une représentation particulière du collectif. Celui-ci doit être considéré comme un espace d'équité, de réciprocité et de valorisation d'un tel comportement. Choi *et al.* (2005) expliquent le développement de logiciels « open source » en montrant qu'il s'appuie sur l'émergence d'une nouvelle convention sociale légitimant une logique collaborative. Il convient toutefois de ne pas adopter une vision angélique des conditions de « mise en commun » au sein d'une convention. Neuville (1998) montre que la coexistence de rapports de confiance limités et de comportements opportunistes renforce la coopération en satisfaisant à la fois les intérêts individuels et collectifs.

En second lieu, la modification consécutive à un apprentissage individuel transféré au collectif risque de déstabiliser la convention. En effet, la convention devient à la fois l'objet à rendre plus performant et le cadre de référence permettant la coordination. Si la convention est modifiée pour être améliorée, c'est aussi le cadre de référence qui est altéré. On peut ainsi comprendre la difficulté d'adoption de solutions plus performantes dans une société traditionnelle par la déstabilisation que cette adaptation entraînerait sur le cadre général qui fonde la coordination entre les individus (Scott, 2001).

Dans cette catégorie des « changements consensuels », il convient également de prendre en compte deux types de mutations analysés par Boyer et Orléan (2004) : la « *traduction* » et « *l'accord* ». L'*accord* suppose l'existence d'interactions entre des acteurs permettant d'actionner des procédures de concertation. Il s'agit donc de rechercher un équilibre Pareto optimal en se projetant dans l'avenir. La *traduction* est une forme d'évolution qui respecte les conventions en place en les coordonnant. Boyer et Orléan (2004) prennent l'image de transformateurs électriques qui permettent de convertir du 220 volts en 110 volts, rendant ainsi possible le maintien de conventions en usage dans différents pays.

3.2.3.2. Les changements conflictuels

Boyer et Orléan (1992 et 2004) envisagent également que le changement puisse résulter de conflits. La situation « *d'effondrement* » se traduit par la disparition de conventions suite à une conflagration majeure. Ainsi, des conventions réputées vétustes, dépassées ou simplement dont la performance n'a pas été démontrée peuvent ainsi perdurer (Morin 2010) et n'être remises en cause qu'à la suite d'une crise grave. La situation « *d'invasion* » se traduit pour sa part par la confrontation de deux conventions dont l'une s'avère supérieure en efficacité ou par le nombre d'acteurs qui y adhèrent. Ainsi la langue anglaise s'impose non pas parce qu'elle présente des avantages linguistiques mais simplement parce qu'elle est davantage parlée parmi les personnes ayant un poids économique et culturel important dans le monde. Cette situation de confrontation de deux conventions peut entraîner des « *dissonances* » entre les signaux émis par chacune d'elles (Gomez et Jones, 2000; Amblard, 2003). On pourrait également prendre en compte les initiatives institutionnelles comme des éléments extérieurs autoritaires engendrant de nouvelles conventions (Young, 1996 ; Amblard, 2003). Ce dernier souligne par exemple que la circulation à droite fut une mesure autoritaire instaurée à la suite de la révolution française.

Ces évolutions conflictuelles reposent toutes deux sur l'apparition d'un évènement extérieur à un groupe d'acteurs. Mais des situations conflictuelles peuvent également apparaître entre différentes conventions adoptées par un même groupe d'acteurs.

Cette contestation peut porter sur la règle. En premier lieu, une convention autorise des asymétries entre les individus. Certains tirent de la convention un plus grand bénéfice que d'autres. Mais dans le même temps, l'ensemble des individus adhérant à la convention éprouvent un intérêt à maintenir celle-ci. La convention entérine donc des rapports de pouvoir. La convention, en permettant d'attribuer une grandeur donnée aux êtres et aux choses, légitime ces rapports de pouvoir. Il n'en demeure pas moins que les comportements stratégiques individuels peuvent amener une remise en cause de l'usage ou de la nature de la convention. En second lieu, l'incomplétude des règles conventionnelles ouvre la voie à des désaccords sur l'interprétation pouvant être faite (Rebérioux *et al.*, 2001). Selon Orléan (1989), reprenant la terminologie d'Hirschman, plusieurs manifestations de ce désaccord peuvent apparaître. Un individu peut *prendre la parole (voice)* et contester la convention. Celle-ci sera transformée par la négociation engagée. Une *défection (exit)* de cette convention peut se produire à l'occasion d'une *innovation* qui permettra l'émergence d'une convention alternative plus attrayante. Enfin, la défection peut également se traduire par une *non-participation* qui, si elle se généralise, entraînera la disparition de la convention.

La contestation peut également porter sur le modèle d'évaluation retenu. En effet, la négociation relative à l'interprétation ou la constitution d'une règle s'effectue par la recherche d'un consensus à un niveau de justification supérieur. En dernier lieu, c'est le principe de justification lui-même qui peut être attaqué. Cette situation est d'autant plus envisageable que la grandeur d'un individu n'est pas la même selon le modèle d'évaluation considéré. Des critiques peuvent donc être exprimées depuis un monde à l'adresse d'un autre, et ce d'autant plus facilement que les Mondes n'enferment pas des individus : ceux-ci sont confrontés à plusieurs Mondes différents. Ainsi un artiste aura une grandeur plus importante dans le Monde de l'inspiration que celle qui lui est attribuée dans le Monde marchand. Tout en étant présent à la fois dans le Monde marchand et le Monde de l'inspiration, il nourrira une critique de l'état de grandeur qui lui est associé dans l'un ou l'autre Monde.

Cette multiplicité des interprétations possibles fait qu'une institution est inévitablement le fruit de compromis. « *Ce faisant, les institutions sont mises à l'épreuve par les acteurs, relativement à la référence générale qu'ils privilégient* » (Salais, 1998, p.280). Cette mise en concurrence des principes de justification, peut aboutir à l'émergence de nouvelles conventions. Le développement de la RSE, en tant que convention (Bollecker et

Mathieu, 2008 ; Persais, 2007 ; Rémillard et Wolff, 2009), peut ainsi être analysé comme le fruit d’une analyse critique de la notion de responsabilité dans le Monde marchand, effectuée depuis le Monde civique. Cette remise en cause des modèles d’évaluation constitue un élément conflictuel expliquant la dynamique des conventions. Mais, contrairement à ce qui peut être le cas lors de la contestation des modalités d’application d’une règle, la remise en cause du modèle d’évaluation se déroule nécessairement dans un temps long⁴⁸.

Tableau 3.2
Les critiques établies d’un Monde vers un autre

Vers → Depuis ↓	Le Monde de l’inspiration	Le Monde domestique	Le Monde de l’opinion	Le Monde civique	Le Monde marchand	Le Monde industriel
Le Monde de l’inspiration		Le frein de l’habitude	La vanité des apparences	L’état inhumain	La servitude de l’argent	L’oppression du raisonnable
Le Monde domestique	Le laisser-aller		Le paraître	L’anonymat	La réduction de tout à l’argent	La mauvaise qualité des produits standards
Le Monde de l’opinion	L’indifférence à l’opinion d’autrui	La réputation (à remplacer par la célébrité)		(1)	La publicité (à remplacer par l’information)	L’ésotérisme du spécialiste
Le Mondes civique	Spontanéisme, improvisation, individualisme	Paternalisme, habitudes, corruption	Une opinion manipulée (à remplacer par une volonté collective)		L’égoïsme des possédants	La bureaucratisation
Le Monde marchand	L’emprise des émotions	L’emprise des relations personnelles et des attaches locales	Mimétisme	L’inefficacité de la médiation collective		Rigidité des structures et irréalisme de la planification
Le Monde industriel	L’improvisation	Obsolescence, manque de compétence et de méthode	(1)	Lourdeur des procédures administratives, coût de la politique sociale	Désaccord sur la fixation des prix	

Source : tableau de synthèse établi d’après Boltanski et Thévenot (1991)

(1) Ces cas de figure ne sont pas commentés par les auteurs, ce qui ne signifie toutefois pas l’absence de disputes possibles entre des personnes évoluant dans ces différents mondes.

3.2.4. L’ancrage territorial dans une perspective conventionnaliste

Les complémentarités des travaux proximiques et de la théorie des conventions ont déjà été montrées (Gilly et Torre, 2000) de même que la pertinence de la théorie des

⁴⁸ Comme le relève Dequech (2005), il est souvent souligné que les conventions sont créées par les acteurs eux-mêmes, ce qui peut laisser entendre que le temps long ne joue pas un rôle décisif et que les conventions ne sont pas les héritières du passé. Dequech montre que de nombreux auteurs conventionnalistes soulignent au contraire cette prégnance du passé.

conventions pour expliquer l'ancrage (Bertrand, 1996 ; Attia et Rizoulières, 2001). Ces derniers 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 du processus d'apprentissage. Des règles implicites guident l'action. Dans le cas d'une dynamique globale, c'est-à-dire sans qu'une intentionalité soit partagée, les coordinations nécessitent des règles explicites. Les conventions fournissent ces règles (implicites ou explicites) qui permettent aux acteurs de se coordonner lors d'un ancrage. Nous nous efforçons de détailler l'articulation entre proximité, ancrage et convention.

3.2.4.1 La proximité comme support au dispositif matériel de convention

La principale articulation entre EP et TC renvoie aux notions de *support de coordination* et de *dispositif matériel de convention*.

Pour expliquer ces notions il est nécessaire de considérer, à la suite de Gomez (1994, 2006), les conventions comme des systèmes d'information. Une convention est caractérisée par son *énoncé* et son *dispositif matériel*.

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

Pour que cet énoncé puisse être connu il faut qu'il soit diffusé grâce à un *dispositif matériel*. Celui-ci peut être caractérisé par la *fréquence des contacts* entre les adopteurs de la convention, par le *degré de standardisation* de ces contacts (ou a contrario de complexité) et enfin par la possibilité laissée aux adopteurs de *négocier* les conditions de mise en œuvre de la convention. Nous reprenons ci-dessous le tableau de synthèse (voir Tableau 3.4) réalisé par Gomez (1994).

L'articulation entre l'EP et la TC porte sur la morphologie du dispositif et le rôle que les différentes formes de proximité peuvent jouer en tant que support à ce dispositif. Dans une large mesure, et tout en évitant de plaquer de façon trop simpliste deux schémas théoriques l'un sur l'autre, il est possible de rapprocher les différents aspects d'un dispositif conventionnel et les formes proximitaires vues précédemment, notamment chez Pecqueur et Zimmermann (2004). Pour plus de clarté, nous allons reprendre l'illustration n°5 déjà présentée dans l'Encadré 0.5 (cas Labeyrie).

Tableau 3.3
Caractéristiques des conventions

↓ CARACTERISTIQUES GENERALES DES SYSTEMES ↓					
CARACTERISTIQUES FONCTIONNELLES			CARACTERISTIQUES ORGANIQUES		
But	Composition	Limites	Echange d'information	Homogénéité de l'information	Degré de liberté
<i>Principe commun</i>	<i>Distinction</i>	<i>Sanction</i>	<i>Fréquence des contacts</i>	<i>Standardisation des contacts</i>	<i>Tolérance à la négociation</i>
<i>ENONCE</i>			<i>DISPOSITIF</i>		
↑ APPLICATION AU CONCEPT DE CONVENTION ↑					

Source : Gomez (1994, p.118)

L'entreprise Labeyrie, transformateur, et les producteurs ont adopté une convention commune sur laquelle ils peuvent s'appuyer pour décider de leur comportement en l'absence de certaines spécifications contractuelles. Nous ne portons pas ici attention à la nature de la convention mais nous notons qu'il s'agit bel et bien d'une convention car :

- Elle permet de définir un comportement commun en résolvant une situation d'incertitude (par exemple Labeyrie peut se demander si le travail de gavage va être bien fait et si les produits seront de bonne qualité, un éleveur peut se demander si Labeyrie va évaluer honnêtement la qualité des produits afin de ne pas tricher sur la rémunération, etc.).
- Cette situation est récurrente et se produit à chaque livraison. La convention est sollicitée à chaque fois.
- La convention obéit aux cinq conditions dites de Lewis :
 - . Chacun se conforme à la convention.
 - . Chacun anticipe que tout le monde s'y conforme.
 - . Chacun préfère une conformité générale à moins que générale (La convention permet de tomber d'accord mais cela peut se faire avec ou sans heurts).
 - . Il existe au moins une autre régularité alternative qui est de vendre selon les prix du marché.
 - . Ces quatre premières conditions sont "Common Knowledge".

Considérons maintenant le dispositif sur lequel s'appuie cette convention. Il se caractérise par une fréquence de contacts. Les éleveurs présentent régulièrement leurs produits au transformateur. Mais durant les périodes de gavage, les contacts sont maintenus

par la venue régulière d'un cadre de l'entreprise dans les exploitations. Cette *fréquence de contact* nécessite une *proximité géographique* entre les adopteurs.

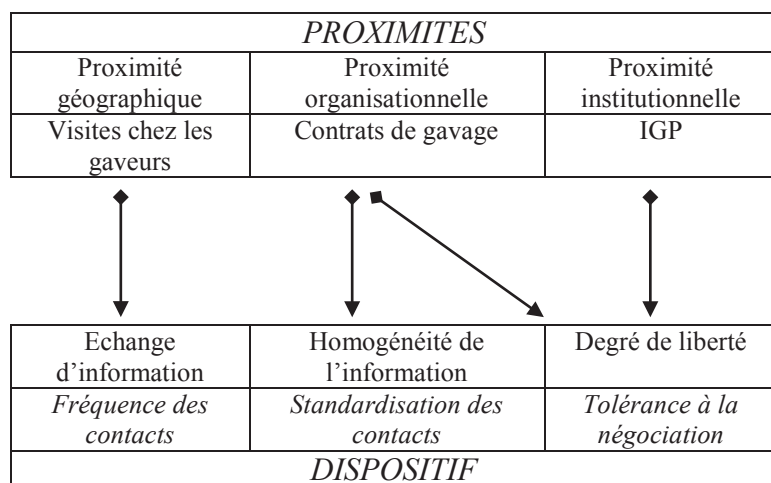
Les échanges entre les partenaires sont supportés par une connaissance réciproque des individus (ils se tutoient, connaissent le caractère de l'autre, peuvent avoir des affinités personnelles, ...). Mais en outre, des outils de suivi et des procédures sont mis en place (fiches de suivi, plannings, ...) ainsi que des infrastructures communes (unité d'abattage). Tout ceci constitue une proximité organisationnelle à la fois réticulaire et contractuelle. Le rappel de l'énoncé peut s'exprimer de façon homogène grâce à l'ensemble des éléments du dispositif matériel avec des niveaux divers de standardisation : chiffres sur une feuille, paroles, comportement, temps consacré à l'autre, etc. Les éléments du dispositif et leur degré de *standardisation* trouvent un support dans la *proximité organisationnelle* existant entre les agents.

Certains points de l'énoncé de la convention ne doivent pas être altérés sous peine de ruiner la convention (par exemple le fait que les canards doivent être élevés localement). En revanche, d'autres termes peuvent être adaptés d'une saison à l'autre (les prix vont devoir prendre en compte l'évolution des charges. Les prix à venir ne peuvent pas être totalement anticipés même si leur position par rapport à ceux du marché peut être convenue à l'avance. Ici, l'énoncé de la convention est précisé grâce à un dispositif qui s'appuie sur l'existence de plusieurs contrats (IGP, contrats de gavage, ...) qui dans certains cas seront totalement explicites et dans d'autres laisseront place à une marge de négociation. La *proximité institutionnelle* (ici notamment l'IGP) et *organisationnelle* (ici notamment les contrats de gavage) constituent un support précisant la *tolérance à la négociation* offerte par le dispositif.

De cet exemple nous ne concluons pas que l'on puisse superposer systématiquement les trois composantes des dispositifs matériels (échange d'information se traduisant par une fréquence de contacts, homogénéité de l'information permise par une certaine standardisation des contacts, degré de liberté se mesurant par une tolérance à la négociation) et les différentes formes proximistes (géographique, organisationnelle, institutionnelle). Nous montrons simplement que l'EP peut contribuer à éclairer la façon dont une convention peut se diffuser, s'entretenir ou se renforcer. Les différentes formes proximistes sont des supports aux dispositifs matériels conventionnels.

Tableau 3.4

Rôle possible des proximités en tant que dispositif matériel de communication de la convention - Le cas de Labeyrie



Source : proposé par nous

3.2.4.2 Le lien entre les mondes de production et l'ancrage

Une première approche de l'ancrage dans une perspective conventionnaliste a été effectuée par Bertrand (1996). Nous avons présenté la typologie de formes d'ancrage et les trajectoires d'évolution possibles selon cet auteur. Nous allons revenir à cette typologie afin d'en montrer les fondements conventionnalistes. Ceux-ci sont développés par Salais et Storper (1993) dans les quatre mondes théoriques de production.

La construction de l'action productive peut tendre vers deux points extrêmes : le produit totalement dédié à un utilisateur et le produit générique. Cette différenciation peut être croisée avec le choix du principe technologique retenu. Soit celui-ci est orienté vers la recherche d'économies d'échelles, soit il est orienté vers la recherche de variété. Ces deux axes de différenciation permettent de construire quatre mondes industriels théoriques. Chacun d'eux correspond à une organisation productive source d'incertitude. La distinction faite par les auteurs est celle de Knight (1921) entre incertitude radicale, d'une part et risque, c'est-à-dire incertitude probabilisable, d'autre part. C'est la réponse à apporter à cette incertitude qui nécessite des formes de socialisation de la relation marchande que Bertrand (1996) retient dans sa typologie de l'ancrage. Cet auteur souligne que le *monde marchand* et le *monde industriel* n'entraînent que des relations fonctionnelles. Le *monde de production interpersonnel* et le *monde de production immatériel* nécessitent pour leur part des relations plus fortement socialisées. Ce sont ces deux mondes qui peuvent correspondre à des situations d'ancrage territorial.

Plus précisément, dans le *monde interpersonnel*, 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. 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 ce monde, on rejoint effectivement une situation d'ancrage que nous avons eu l'occasion de commenter et dans laquelle les partenariats entre agents complémentaires visent à apporter *a priori* des solutions à des problèmes d'innovation à venir.

Tableau 3.5
Lien entre Mondes de production et ancrage

PRODUITS SPECIALISES		PRODUITS STANDARDS	
PRODUITS DEDIES	Forme d'incertitude : incertitude vis-à-vis de l'autre	Forme d'incertitude : méconnaissance du futur immédiat	INCERTITUDE
	Traitement : compréhension au sein d'une communauté de personnes	Traitement : disponibilité immédiate	
LE MONDE DE PRODUCTION INTERPERSONNEL		LE MONDE DE PRODUCTION MARCHAND	
PRODUITS GENERIQUES	Forme d'incertitude : incertitude sur le futur	Forme d'incertitude : risque probabilisable	PREVISIBILITE
	Traitement : confiance envers l'autre	Traitement : prévision à court et moyen terme des évènements et des comportements	
LE MONDE DE PRODUCTION IMMATERIEL		LE MONDE DE PRODUCTION INDUSTRIEL	
Economie de variété		Economie d'échelle	
LE PRODUCTEUR			
LE DEMANDEUR			

Source : D'après Salais et Storper (1993)

Relations au sein du territoire	Relations hors du territoire	Relations fonctionnelles	Relations fonctionnelles et sociales dominantes
	Relations fonctionnelles	Modèle classique (non ancré)	Modèle délocalisé (non ancré)
Relations fonctionnelles			
Relations fonctionnelles et sociales dominantes		Modèle localisé (ancré)	Modèle territorialisé (ancré)

Source : D'après Bertrand (1996)

3.2.4.3 Convention de qualification, convention d'effort et ancrage

Colletis et Rychen (2004) définissent la convention territoriale comme « la nature de la relation d'une unité à un espace » (p.212), cette nature dépendant de la fonction assurée par l'unité au sein d'un groupe (fonction pouvant être productive, économique ou financière) et des « usages particuliers qui caractérisent l'environnement professionnel de cette unité » (p.213). La fonction économique « conduit à privilégier le rapport contractuel au marché » (p.211) alors que la fonction productive sélectionne des relations matérielles ou immatérielles. La fonction financière concerne, pour sa part, la

coordination des unités. Cette différenciation des conventions territoriales peut être prolongée en examinant si la convention (sans doute faudrait-il dire *les* conventions) en place a à voir avec des *conventions d'effort* ou de *qualification*.

Gomez (1994, p.145) définit la convention de qualification comme « *une structure de coordination des comportements des agents sur le marché. Elle établit la compétence d'un professionnel. Elle offre une procédure de résolution récurrente de problèmes de détermination de la qualité lors de l'échange, en émettant une information sur les pouvoirs de qualifier qu'il s'agit d'attendre des professionnels d'une part, des clients de l'autre.* »

Pour sa part « *une convention d'effort est 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.* »

L'ancrage sollicite des conventions territoriales. Nous pensons qu'en situation d'ancrage il s'opère un glissement d'une convention de qualification vers une convention d'effort. Pour illustrer ce point, nous considérons une fois plus de plus l'illustration n°5 (cas Labeyrie) présenté dans l'Encadre 0.5 de notre Introduction Générale.

Historiquement, c'est-à-dire avant la création d'une IGP, l'entreprise achetait ses foies gras sur les marchés locaux. Ces marchés traditionnels et spécialisés répondaient à un principe commun simple : établir un prix du marché et écouler des stocks (ou réaliser des approvisionnements). La distinction entre offreurs et preneurs était claire. La sanction excluait de la convention celui qui refusait de s'aligner sur la désignation attendue des produits (niveau de qualité) ou du prix. En ce qui concerne le dispositif de la convention, les contacts étaient fréquents et la complexité de ces échanges faible. La standardisation était forte (calendrier et horaires de marchés, définition de standards de qualité sous les termes de « premier choix », « tout venant », etc.). Une tolérance à la négociation existait, notamment avec la possibilité de réserver certains produits à certains clients. Cette convention de qualification, qui plaçait fournisseurs et clients dans leurs rôles respectifs, contribuait à la définition de la qualité des produits et à ce que celle-ci soit simultanément reconnue par tous les adopteurs de la convention. A côté de cette convention de qualification, une convention concurrente existait : celle définissant les pratiques d'achat sur des marchés d'importation et qui débouchait sur une autre définition de la qualité des

produits (acceptation de matières premières surgelées, par exemple, ce qui était rejeté par le standard édicté par la première convention).

Le processus d'ancrage territorial est né avec la mise en place de l'IGP qui visait à modifier les définitions de la qualité. La qualité définie par les marchés locaux devait être adaptée pour supplanter celle des marchés d'import en favorisant la suspicion de la convention définissant le marché d'importation. Pour ce faire, c'est la convention locale qui a été adaptée à la fois par des dispositions d'ordre institutionnel mais aussi par le jeu des acteurs. D'une convention de qualification avec ses fournisseurs, Labeyrie est alors passé à une convention d'effort. Le principe commun a été adapté en renforçant la durée des échanges et leur stabilité. La distinction a maintenu l'entreprise d'un côté et les producteurs d'un autre mais la distance s'est considérablement réduite. A l'instar de salariés, les producteurs ont eu accès à certaines infrastructures de l'entreprise, ils ont bénéficié de formations, d'un encadrement et reçu des directives. La situation de la personne coordonnant les rapports avec les éleveurs est symptomatique de ce changement : c'est un ancien éleveur qui est devenu agent de maîtrise de l'entreprise. Le principe de sanction a été plus fortement marqué et peut désormais porter sur une rupture de contrat, tout comme cela pourrait se produire avec un salarié. Le dispositif est soutenu par un accroissement de la fréquence des contacts, une adaptation organisationnelle de la forme de ces contacts et une moindre tolérance à la négociation. Ce dernier point est à mettre en parallèle avec une complexification de la convention. Une implication des partenaires est demandée pour défendre un projet collectif face à des concurrents communs.

La nouvelle convention a débouché sur une modification de la qualité du produit, qu'il s'agisse du produit intermédiaire ou du produit final. La nouvelle qualité se caractérise par une plus grande fiabilité (moindre risque industriel) et une plus grande homogénéité (standardisation des caractéristiques organoleptiques). Ce changement de qualité est lié à ce que la matière première n'est plus une ressource générique mais une ressource collectivement élaborée, traduisant l'existence d'un ancrage territorial. Cet ancrage s'est opéré par le passage d'une convention de qualification entre fournisseurs et clients à une convention d'effort entre partenaires productifs. Le territoire est une entité globalisante qui vient se substituer à la globalité productive d'un groupe. Il est un espace externe dans le cas d'une convention de qualification et se trouve internalisé dans le cas d'une convention d'effort avec des partenaires locaux.

3.2.5 Complémentarité de la TC et de l'EP

Nous avons conclu la section précédente en soulignant certaines limites de l'EP pour notre objet de recherche. Nous allons conclure celui-ci en montrant en quoi la TC apporte une réponse.

La première limite de l'EP portait sur l'impossibilité d'expliquer de façon satisfaisante la construction du choix des acteurs. En particulier :

- L'EP reconnaît le rôle des institutions dans l'organisation de la coordination mais n'explique pas celui-ci dans la construction de la décision. La décision demeure dans ce cadre le résultat d'un processus analytique. A l'inverse, (point 3.2.1) la TC montre que l'utilisation de règles, construites collectivement, intervient en limitant le recours aux calculs d'utilité individuels⁴⁹. Le lien entre l'individuel et le collectif est ainsi situé au niveau de l'élaboration de la décision.

- L'EP ne permet pas de comprendre sur quoi repose la pluralité des choix possibles. A l'inverse la TC souligne que l'acteur n'est pas prisonnier d'un collectif et qu'il dispose d'une variété de conventions en fonction desquelles il peut évaluer différemment sa décision. La pertinence de la décision n'est plus limitée à l'efficacité d'un choix stratégique. Elle prend en compte un processus de justification qui donne du sens à la décision elle-même (point 3.2.2). Ce processus de justification trouve ses fondements ultimes dans un ordre moral.

- L'apport d'un processus d'évaluation (point 3.2.2), qui permet de définir la qualité et l'importance des êtres et des objets, permet également d'échapper à la tentation de l'EP d'« objectiver » la relation de proximité. La proximité n'est plus seulement un paramètre organisationnel mais un objet doté d'une qualité particulière. Un acteur appuyant ses coordinations sur une proximité physique peut le faire parce que cette proximité rend la coordination plus efficace : « *Mes fournisseurs peuvent me livrer plus rapidement s'ils sont à faible distance* ». Mais cette proximité peut également relever de l'énoncé d'une règle conventionnelle : « *Je fais appel aux fournisseurs de mon territoire parce que je considère qu'ils doivent être privilégiés* ». Cette préférence pour ce ou celui qui est proche peut avoir un fondement psychologique, moral ou pragmatique. Son expression, par l'énoncé d'une convention, permet dans tous les cas d'éviter que la proximité puisse n'être abordée que dans une logique métrique.

⁴⁹ Ceci ne signifie toutefois pas que le calcul d'utilité soit rejeté mais il s'effectue dans le cadre d'une convention donnée (Gomez et Jones, 2000).

Une autre limite portait sur la difficulté à expliquer comment des coordinations peuvent varier dans le temps. La TC permet d'envisager que le processus de justification inhérent aux conventions interprétatives fasse que l'entrepreneur ait, à des instants donnés, des lectures différentes des règles à suivre ou bien qu'il privilégie une nouvelle convention à une ancienne. Nous avons vu (point 3.2.3) que les conventions peuvent être vouées à disparaître ou à se transformer, en raison d'une dynamique endogène ou exogène, consensuelle ou conflictuelle.

Après avoir vu les rapports de complémentarité entre EP et TC, il nous reste à préciser comment ces deux cadres se coordonnent. Nous avons déjà esquissé ce propos ci-dessus mais nous allons le préciser dans la conclusion de ce chapitre.

3.3 Conclusion du chapitre

Notre question de recherche nécessite de comprendre le lien que l'entrepreneur a noué avec son territoire, afin de comprendre l'influence de ce lien sur la construction de l'ancrage de l'entreprise. Ce lien tient à des aspects affectifs mais aussi aux informations présentant un caractère normatif qui peuvent orienter ses décisions. Ces informations sont contenues dans des conventions. Par ailleurs, nous avons défini les entrepreneurs comme des agents situés. Leur position par rapport à d'éventuelles parties prenantes est caractérisée par différentes formes de proximités physique, organisationnelle, institutionnelle. Pour ces raisons, nous nous saisissons de la théorie des conventions et des travaux sur la proximité.

Nous concluons ce chapitre en essayant de clarifier la façon dont conventions et proximités s'articulent. Pour définir ces articulations, il nous semble nécessaire de partir de deux idées.

La première est que tout entrepreneur est impliqué dans des relations de proximité à tout instant de son existence et notamment avant même la conception d'un projet. Nous avons retenu une typologie de proximités qui est identique pour les individus et les organisations. Ainsi un entrepreneur a une proximité physique avec des entreprises, un bassin d'emploi, etc. sans même l'avoir choisi. Il peut également partager une proximité organisationnelle avec d'autres acteurs. Par exemple, il est en réseau avec d'anciens élèves de son école. Il peut également être lié indirectement à d'autres acteurs par une proximité institutionnelle d'appartenance. Ainsi, s'il dispose d'une forte culture technique, il sera instantanément en capacité de dialoguer avec les professionnels partageant la même culture et le même

vocabulaire. L'existence d'une proximité est antérieure à l'initiation du projet. Le projet peut être de nature à remettre en cause ces proximités.

La seconde idée est que chaque type de proximité peut jouer plusieurs rôles. Ainsi, l'EP nous montre que la proximité est un support de coordination. L'ancrage territorial est par exemple une situation de coordination mettant généralement à l'œuvre à la fois une proximité physique, organisationnelle et institutionnelle. Mais nous avons également observé que la proximité pouvait être un support à un dispositif matériel conventionnel. Un entrepreneur ne peut être informé d'une convention locale que s'il est en contact avec des acteurs locaux. Enfin, comme nous l'avons rapidement évoqué ci-dessus, la proximité peut également, dans certains cas, être une donnée de l'énoncé de la convention du type « *Il faut privilégier le local* ».

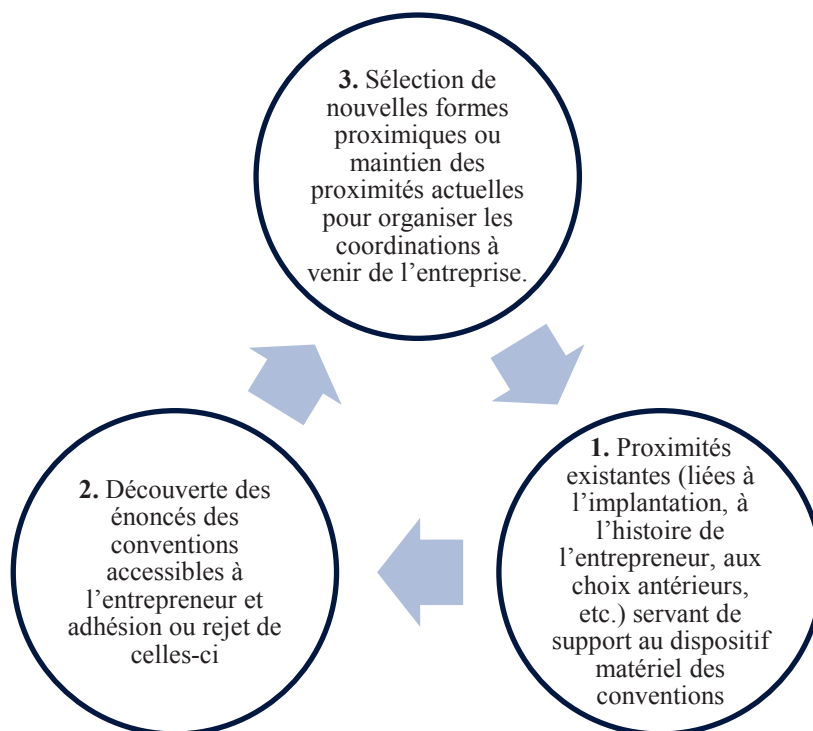
Reprenons à présent le cas de l'entreprise Sacadit (voir Encadré 0.4 Illustration n°4 dans l'introduction générale) en utilisant cette grille.

Le créateur de Sacadit a créé son bureau d'étude dans la ville où il résidait, considérant que, de toute façon, ses clients seraient éloignés. Il partage pourtant une proximité physique avec des entreprises locales. Mais cette proximité est non voulue puisqu'il ne travaille pas au niveau local. Elle ne joue donc pas une fonction de coordination pour son entreprise. En revanche, elle fonctionne comme support au dispositif matériel de diffusion des conventions locales. L'énoncé d'une convention partagée par les industriels locaux est par exemple que les bureaux d'études éloignés sont peu impliqués chez leurs clients et que la distance physique réduit leur implication. Ces industriels ont une confiance plus grande envers des partenaires locaux parce qu'ils savent qu'en tant que donneurs d'ordres ils pèsent collectivement sur eux et sur leur réputation au niveau local. En outre, l'énoncé est doublé d'un principe commun général du type « *il faut privilégier les entreprises locales* ». Ce principe fait apparaître l'appartenance au territoire comme une distinction et laisse entendre que l'entreprise qui ne respecte pas la convention ne sera plus préemptée par les autres. La *proximité est alors un élément de l'énoncé*. Comme nous avons eu l'occasion de le décrire, Sacadit a alors adopté la convention locale, ignorée lors de la création du cabinet, et découverte chemin faisant. La proximité physique, dès cet instant, a été retenue comme *support de coordination*. Elle a permis une fréquence élevée de contacts. Elle a été doublée d'une proximité organisationnelle qui s'est traduite par des actes symboliques forts, tels que la délégation aux directeurs de production locaux du choix de consultants. Par cet exemple, nous comprenons l'imbrication possible entre EP et TC, ainsi que l'utilisation de ce double cadre théorique pour comprendre le processus d'ancrage. La proximité a joué, dans un premier temps, un rôle de support au dispositif matériel permettant de découvrir la convention. Elle a

constitué une partie de l'énoncé de la convention. Elle a finalement été retenue comme support pour les coordinations ultérieures avec les nouveaux partenaires de l'entreprise.

Figure 3.4.

Proposition d'une articulation entre proximité et conventions



Source : proposé par nous

Au terme de ce chapitre, nous sommes dotés d'un outillage théorique répondant à notre objectif de compréhension du processus d'ancrage territorial.

La définition d'un cadre méthodologique (voir Chapitre 4) va nous conduire à choisir un outil de collecte et d'analyse d'informations qui sera adapté à ce cadre théorique. Nous verrons que nous le trouvons dans une modélisation particulière du business model : le GRP. Cette modélisation présente entre autres spécificités d'être élaborée dans une perspective conventionnaliste.

DEUXIEME PARTIE

CINQ ETUDES DE CAS POUR MIEUX COMPRENDRE LA CONSTRUCTION DE LA DECISION D'ANCRAGE

CHAPITRE 4

LE CADRE OPERATOIRE

Pour conduire la partie empirique de notre recherche, nous avons opté pour la réalisation d'études de cas. Nous en précisons les raisons et modalités dans ce chapitre (4.1). Par ailleurs, nous avons besoin d'un outil d'organisation de nos données. Pour chaque entreprise, nous considérons que, si nous connaissions le détail de son business model, nous pourrions comprendre les liens entre parties prenantes, les conditions de création de la valeur et les choix organisationnels (4.2). Afin d'être cohérent avec notre cadre théorique, nous avons adopté une modélisation particulière du business model, le GRP (Génération Rémunération Partage). Cette modélisation s'appuie en effet sur la théorie des conventions, théorie centrale dans notre approche. Nous verrons que le GRP nous fournit en outre une grille de collecte et de codification des informations.

4.1 L'utilisation de la méthode des cas

Nous exposons dans cette section les choix méthodologiques effectués pour conduire notre enquête empirique. Après avoir décrit la démarche empirique retenue (4.1.1), nous précisons les caractéristiques de la méthode des cas et les raisons de son choix (4.1.2). Nous détaillons enfin le design de notre recherche (4.1.3).

4.1.1. La démarche empirique retenue

La figure, ci-dessous, reprend les différentes étapes de la construction de notre démarche empirique au service d'une question de recherche émergeant progressivement.

Figure 4.1.
Rappel de la question de recherche

Champ de recherche	L'ancrage territorial
↓	
Visée générale	Explicative : pourquoi et comment une entreprise s'ancore ?
↓	
Etat de la connaissance	Pourquoi l'entreprise s'ancore ? Pour des raisons stratégiques. Comment ? En optimisant des coordinations qui prennent appui sur différentes proximités.
↓	
Observation	. L'ancrage semble rattaché à des aspects humains, non stratégiques (RSE, priorité donnée au local, ...) . Les préférences de l'entrepreneur influent sur le choix de localisation.
↓	
Notre logique	Abductive : la décision d'ancrage est, peut-être, à rapprocher de la décision de localisation : la prise en compte du lien personnel entrepreneur/territoire influe peut-être aussi sur l'ancrage.
↓	
Question de recherche...	Comment le lien personnel entre l'entrepreneur et le territoire influence l'ancrage territorial d'une PME ?
↓	
... qui nous conduit aux interrogations suivantes :	Comment le lien personnel entre l'entrepreneur et le territoire influence : 1°) la nature de l'ancrage territorial de la PME ? 2°) les parties prenantes prises en compte dans l'ancrage territorial de la PME ? 3°) les modes de coordination utilisés dans l'ancrage territorial de la PME ?

Nous apportons ci-après quelques commentaires sur la nature abductive de notre démarche, ainsi que sur le paradigme constructiviste retenu.

Une démarche abductive

Notre situation est la suivante. Nous disposons d'une « règle »⁵⁰, aux contours en partie flous, et dont nous ne connaissons pas l'étendue générale. Cette règle, établie notamment à travers l'étude de phénomènes de localisation, dit que les préférences personnelles du dirigeant peuvent influencer sur des décisions spatiales. Ces préférences personnelles lient le dirigeant au territoire. Par ailleurs nous pouvons identifier des résultats ou « conséquences » qui nous intéressent particulièrement. Ce sont des situations d'ancrage territorial. Leur nature est variable, complexe, imprégnée d'aspects humains peut-être étrangers à des considérations purement stratégiques. Ces situations sont imparfaitement définies dans la littérature. Entre cette règle, dont nous ne connaissons pas l'étendue générale, et des situations d'ancrage, dont nous ne savons pas si elles sont influencées par cette règle, nous allons analyser des « cas », qui nous permettront peut-être d'établir des hypothèses reliant une règle et des conséquences observées. Notre démarche n'est pas inductive. Nous ne faisons pas « table rase » de la connaissance acquise et en particulier nous prenons en compte des règles proposées par la littérature. Notre démarche n'est pas non plus déductive en cela que les liens entre les variables qui nous intéressent (lien entrepreneur/territoire d'une part et ancrage territorial d'autre part) ne sont pas assez bien définis pour que nous puissions bâtir des hypothèses et les soumettre à une tentative de falsification. Notre démarche est abductive. Elle consiste à effectuer une observation empirique reliant une règle générale à une connaissance (David, 2012). Lorsqu'on observe un fait dont on connaît une cause possible, on conclut à titre d'hypothèse que le fait est probablement dû à cette cause.

Encadré 4.1

Notre démarche abductive

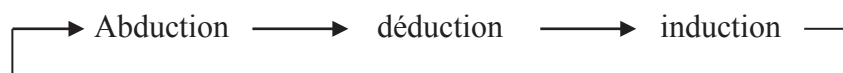
La « conséquence » constatée est la suivante : les situations d'ancrage semblent imprégnées d'aspects humains multiples dont les seules approches stratégiques ne rendent peut-être pas compte.

L'ancrage est, peut-être, explicable par une extension aux situations d'ancrage de la « règle » suivante : Les décisions de localisation des entrepreneurs sont affectées par des préférences personnelles liées au territoire.

Nous recherchons des « cas » correspondant à la situation suivante : les décisions d'ancrage pouvant être comparées aux décisions de localisation en cela qu'elles sont aussi influencées par les préférences personnelles du dirigeant.

Cette approche est complémentaire de démarches inductives ou déductives selon une boucle récursive proposée par Pierce (David, 2012).

⁵⁰ Nous employons les termes de « règle », « conséquence » et « cas » à la suite de David (1999), qui reprend lui-même de Pierce.



Si la démarche d'abduction permet de proposer des hypothèses venant compléter la règle, alors il sera ultérieurement possible de soumettre ces hypothèses à une démarche hypothético-déductive et de valider la pertinence de la règle énoncée pour expliquer des situations d'ancrage. Dans le cas où les hypothèses seraient rejetées, il pourrait être nécessaire de proposer, par induction, une nouvelle règle.

L'abduction fait une large part à l'interprétation, voire à l'intuition, et utilise fréquemment l'analogie (Thiétard, 1999). C'est d'ailleurs par analogie entre des situations qui nous semblent proches que nous envisageons de transposer une règle définie dans les décisions de localisation à des situations d'ancrage. Comme le mentionne Koenig (1993, p.7) : « *L'abduction est l'opération qui, n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses. Alors que l'induction vise à dégager par l'observation des réalités indiscutables, l'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter* ».

Une connaissance de nature constructiviste

Nous retenons les principes fondant l'épistémologie constructiviste tels que définis par Le Moigne (1990), Koenig (1993), Charreire et Huault (2001), David (2012). Notre approche est conforme à ces principes en différents points.

La finalité de notre travail est de permettre de mieux comprendre la décision d'ancrage pour éclairer des choix managériaux ultérieurs et pour pouvoir, du côté des décideurs publics, mieux identifier les leviers favorisant l'ancrage. Il est important que nous puissions communiquer nos observations sur les processus étudiés, en restituer une représentation, et utiliser celle-ci à des fins pratiques.

Nous devons faire émerger une réalité qui soit un ensemble le plus cohérent possible, liant des motivations et des actes passés. Notre travail est d'inciter les entrepreneurs rencontrés à formuler des éléments de justification pouvant, après coup, expliquer des choix antérieurs. Le risque de rationalisation *a posteriori* est important. Nous devons le réduire en permettant aux entrepreneurs de garder une réflexivité sur l'histoire qu'ils nous livrent. Nous ne pourrions que nous arrêter à un ensemble d'explications, que nous admettrons être réalistes et satisfaisantes, pour décrire des évènements passés. Notre intention est de restituer à l'objet que nous étudions toute la complexité de sa construction. Nous savons, avant même le début

de notre travail empirique, que cette complexité est importante et que la décision intègre des aspects hétérogènes : des éléments analytiques issus de réflexions stratégiques, des influences liées à une imprégnation par le territoire, des aspects affectifs liés à l'histoire du dirigeant ou à sa socialisation sur le territoire, l'expression de choix moraux, des règles collectives... L'important n'est pas tant de mettre à jour « la réalité du Réel », que de construire une modélisation d'un processus cognitif qui permette de rendre compte de l'ensemble du processus de façon convenable.

Les acteurs ne sont pas toujours eux-mêmes conscients de leurs propres motivations et de la façon dont leurs décisions ont été construites. Avant notre intervention, une partie de ces motivations n'aura peut-être pas été mise au clair par les acteurs eux-mêmes et ce seront peut-être nos échanges qui permettront d'élaborer ces explications. Ce faisant, un tel travail peut ne pas être neutre sur la représentation que les entrepreneurs se feront après coup de leur parcours d'ancrage. Notre intention n'est pas d'agir sur un processus en cours mais il se peut que, *de facto*, nous influencions la compréhension que les entrepreneurs auront de leurs choix. La recherche empirique peut constituer pour eux aussi un exercice contribuant à organiser le réel.

Les difficultés à faire émerger cette représentation du réel, nécessiteront d'être dans une relation interactive, supposant de la confiance, une mutuelle compréhension des intentions de chacun et de l'empathie. Nous devons également nous imprégner de l'environnement professionnel et local de nos interlocuteurs pour contextualiser leurs propos.

4.1.2 Le choix de la méthode des cas

4.1.2.1 La méthode des cas au sein des études qualitatives

Nous envisageons d'effectuer une observation détaillée de situations naturelles sans retenir préalablement de modèle théorique, même si nous disposons d'un cadre et d'un outillage conceptuel. Ces deux modalités, selon Van Maanen, Dabbs, et Faulkner, cités par Yin (2009), constituent l'essence des études qualitatives. En effet, la littérature ne nous propose pas un cadre théorique intérateur de l'ensemble des composantes liées à la décision d'ancrage. En outre, le champ d'investigation demeure large et les observations porteront sur des aspects nombreux, hétérogènes, dont nous ignorons les articulations et qui sont difficilement mesurables.

Nous envisageons que certains faits ne puissent valoir que par l'interprétation qui en sera faite. Ainsi, les relations d'un entrepreneur avec des représentants institutionnels locaux

ne sont pas nécessairement en soi des éléments explicatifs d'un ancrage. L'analyse de leur fonction dans le processus étudié relève d'une interprétation menée conjointement avec l'entrepreneur. C'est ce que Hlady Rispal (2002, p.47) met en évidence en exposant les situations conduisant à prescrire une approche qualitative : « (...) *les comportements humains ne s'expliquent pas par une simple relation de cause à effet. Ils révèlent un ensemble de significations et de valeurs qui donnent un sens aux faits qui sont observés.* »

La décision d'ancrage devra être comprise comme émergente d'un ensemble foisonnant de variables interreliées. Nous essayons d'avoir « *une compréhension holiste du contexte de l'étude* », celui-ci étant perçu comme un système complexe dont les éléments ne peuvent être analysés de façon isolée (Miles et Huberman, 2003, p.21).

En nous référant aux mêmes auteurs, d'un point de vue opérationnel, nous devons :

- avoir « *un contact prolongé avec un terrain* » de façon à saisir des données nombreuses et variées ;
- avoir une « *compréhension empathique* » des entrepreneurs rencontrés afin d'analyser non des faits énoncés mais la vision intime que ces acteurs ont de la réalité ;
- pouvoir comprendre comment « *les personnes dans des contextes particuliers comprennent progressivement, rendent compte, agissent* » (Miles et Huberman, 2003, p.21).

Parmi les différentes méthodes qualitatives utilisées en Sciences de Gestion, nous mentionnons ci-après celles qui nous semblent les plus significatives et les principales raisons pour lesquelles nous les avons écartées avant de retenir la méthode des cas.

Tableau 4.1**Inadéquation entre certaines méthodes qualitatives et notre question de recherche**

	Principales caractéristiques	Principales inadéquations avec notre projet de recherche
Recherche action	Nécessite une collaboration entre entreprise et chercheur. Ce dernier suscite des actions dans le cadre de la résolution d'un problème de gestion.	. Présence impérative dans l'organisation durant le déroulement du processus étudié . Interférences inopportunes entre influence du dirigeant et du chercheur sur le phénomène étudié
Récit de vie	Regard d'un acteur sur des faits passés et présents. Approche introspective.	La nécessaire prise en compte de l'organisation dans notre projet de recherche est exclue par cette méthode.
Phénoménologie	L'étude porte sur les significations accordées à un phénomène donné. Elle repose sur le vécu des acteurs.	La signification accordée aux faits et le vécu des acteurs nous intéressent, mais pas de façon exclusive.
Ethnographie	Attachement aux faits observés dans une perspective interactionniste	Une immersion complète du chercheur dans l'organisation étudiée n'est pas possible.
Grounded Theory	Méthodologie et technique fondée sur la codification, la catégorisation et la comparaison de données empiriques.	Méthode inductive dans laquelle la théorie émerge de la démarche empirique. Dans notre cas, notre démarche repose sur une théorie.
Etude de cas	Exploration ou recherche compréhensive permettant au chercheur de conserver une distance. Possibilité de prendre en compte la signification accordée aux faits par l'entrepreneur mais de considérer aussi des faits objectifs extérieurs (par exemple sur l'organisation)	

Source : D'après Creswell (1998), Hlady Rispal (2002)

4.1.2.2 La méthode des cas : nature et adéquation avec notre projet de recherche

Il est largement admis que l'étude de cas puisse constituer une stratégie de recherche à part entière (Hlady Rispal, 2002 ; Miles et Huberman, 2003 ; Yin, 2009).

Nous retenons la définition de la méthode des cas proposée par Yin (2009, p.18). Même si des divergences apparaissent entre auteurs notamment sur les conditions de scientificité de la méthode des cas, les termes de cette définition semblent conformes à l'appréciation générale. « Une étude de cas est une recherche empirique qui :

- étudie un phénomène contemporain en profondeur et dans un contexte réel ; particulièrement lorsque
- les limites entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement tracées. »⁵¹

⁵¹ Traduit par nous. Le texte original est : « A case study is an empirical inquiry that :

- investigates a contemporary phenomenon in depth and within its real-life context, specially when
- the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident. »

Dans notre contexte de recherche, ces critères s'appliquent. Les ancrages observés sont des ancrages réels que nous analyserons en prenant en compte le contexte territorial et organisationnel de l'entreprise. L'entrepreneur sera également pris en compte dans un contexte large (histoire, famille, socialisation, ...). Les limites entre les éléments qui sont liés à la problématique étudiée et des aspects anecdotiques extérieurs à cette problématique ne nous sont pas connues. Stake (2000) insiste également sur ce point. Ainsi, nous prendrons en compte le cadre familial des entrepreneurs sans savoir si celui-ci a un quelconque rôle sur le processus d'ancrage territorial. Enfin, nous aurons la possibilité de multi-angler nos sources d'informations, démarche nécessaire à la validité du construit.

Stake (2000) différencie trois sortes d'études de cas. Un cas intrinsèque est celui qui présente un intérêt en soi. Il n'intervient pas comme une situation illustrant un phénomène plus général. Il est étudié dans une démarche qui ne vise pas à faire émerger une théorie. C'est *en lui* que se situe la connaissance recherchée. A l'inverse, un cas instrumental est celui qui vaut par sa capacité à illustrer une situation plus générale. Son étude vise à comprendre une règle dépassant les aspects anecdotiques du cas lui-même. Le cas n'a pas d'intérêt en soi. C'est *derrière lui* que se situe la connaissance recherchée. Enfin, une étude de cas collectifs (ou multi-sites) vise également à étudier un phénomène de portée générale à partir de plusieurs situations emblématiques de ce phénomène. Il s'agit d'une étude instrumentale s'appuyant sur plusieurs cas. David (2005) relativise toutefois la portée de la distinction entre cas intrinsèques et instrumentaux dans la production de la connaissance scientifique, même s'il en retient l'utilité sur le plan analytique. Dans notre recherche, nous nous situons dans la catégorie de cas « *collectifs* ». Les cas ne nous intéressent pas tant en eux-mêmes que pour comprendre des fonctionnements de portée plus générale. La multiplication des cas permet de nous assurer de la prise en compte de situations différentes, afin d'identifier toutes les variables méritant d'être saisies. La finalité est de comprendre une logique processuelle commune à partir de cas de figure différents.

David (2005), s'interrogeant sur les conditions de la généralisation de résultats issus d'études de cas, souligne que les rapports à la théorie ne sont pas les mêmes selon les types de cas retenus. Le cas « *illustratif* » suppose l'existence d'une théorie bien arrêtée. Le cas n'a pas de valeur démonstrative. Le cas « *test* » permet de valider ou falsifier des propositions théoriques qui ont été formulées en amont et qui demeurent incertaines. Le cas « *typique* » s'efforce d'être le plus près possible du cas général. Il permet de disséquer un phénomène dans ce qu'il a de plus commun. Il a une valeur statistique particulière qui fonde sa

représentativité. Enfin, le cas « *inédit* » ou « *exemplaire* » est, à l'inverse du cas précédent, un moyen de s'immiscer au sein d'une situation nouvelle, atypique et de mettre en lumière des phénomènes peu ou pas traités par la théorie. Il permet notamment d'élaborer des concepts nouveaux. Dans le continuum existant entre ces différentes catégories de cas, nous nous situons plus près de la dernière (le cas exemplaire) que des autres. En effet, nous cherchons à identifier des situations nouvelles, insuffisamment décrites par la littérature, sans nous intéresser (à notre étape de la recherche) à leur fréquence d'apparition. Pour cette raison, nous porterons une attention particulière à la variété de notre échantillon (voir plus avant).

4.1.2.3 Ce qui fait la qualité scientifique de la méthode des cas

Les études des cas sont reconnues et adoptées par les Sciences de Gestion. Hlady-Rispal et Jouison-Laffitte (2014) montrent l'usage actuellement fait dans la recherche en entrepreneuriat des méthodes qualitatives en général, et de l'étude de cas en particulier. S'appuyant sur les articles publiés par le *Journal of Business Venturing* (JBV), *Entrepreneurship Theory & Practice* (ET&P) et *Entrepreneurship and Regional Development* (E&RD) entre 2007 et 2012, elles montrent qu'un tiers de ces recherches ont adopté une approche qualitative (voir Tableau 4.2) et que, parmi elles, la méthode des cas a été retenue majoritairement (plus d'un tiers des fois).

La scientificité de l'utilisation des études de cas en Sciences de Gestion a été montrée et les conditions de mise en œuvre pour s'assurer de cette scientificité ont été décrites dans la littérature (Yin, 2009 ; Miles et Huberman, 1994 ; Stake, 2000 ; Eisenhardt et Graebner, 2007). La scientificité de la démarche tient à la capacité du chercheur de critiquer la qualité des données collectées ainsi qu'aux conditions de leur interprétation. Hirschman (1986) retient, dans une approche constructiviste, les critères de « *crédibilité, transférabilité, confirmabilité et fiabilité*⁵² » qui font le pendant à ceux de « *validité interne, validité externe, fidélité, fiabilité* » qu'elle réserve au positivisme. Nous notons toutefois que d'autres auteurs les emploient de façon interchangeable (Miles et Huberman, 2003).

⁵²Traduit par nous. Les termes originaux sont : « *credibility, transferability, dependability, confirmability* ».

Tableau 4.2
Publications de JBV, ET&P, E&RD de 2007 à 2012

Méthodologie adoptée	Quantitative	Qualitative	Conceptuelle	Autres
732 articles	49,71%	32,16%	17,54%	0,58%

Méthode qualitative retenue	Nbre d'articles JBV, ET&P et E&RD	Méthode qualitative retenue	Nbre d'articles JBV, ET&P et E&RD
111 articles	2007/2012		2007/2012
Etudes de cas	42	Ethnographie	4
Interviews	20	Protocoles verbaux	3
Quali / Quanti	14	Recherche historique	2
Grounded theory	13	Phénoménologie	2
Narratives	5	Multi-méthodes	1
Recherche action	4	Observation	1

Source : Hlady-Rispal et Jouison-Laffitte (2014, pp.13-15)

La crédibilité : l'objectif est de savoir si le chercheur a bien saisi les données qui lui ont été données à voir, c'est-à-dire s'il a bien restitué les avis, opinions, les interprétations des acteurs rencontrés. A-t-il été le témoin attentif des subjectivités rencontrées ou sa propre subjectivité l'a-t-elle conduit à transfigurer celle de ses interlocuteurs. « *Pour déterminer la crédibilité d'une interprétation particulière, une approche utile est, pour le chercheur, de soumettre l'interprétation à l'examen minutieux des individus sur lesquels elle repose, afin de recueillir leurs réactions quant à son authenticité.* »⁵³ (Hirschman, 1986, p.244). Un premier outil de crédibilité sera constitué par la précision apportée à la saisie des données de terrain (enregistrement des échanges, retranscription écrite). Un second outil sera constitué par les synthèses de ces échanges, la mise par écrit de notre interprétation, et la validation de celle-ci par les personnes rencontrées.

La transférabilité : l'objectif est de savoir si le résultat pourra être de nouveau rencontré dans des contextes différents de celui dans lequel on vient de l'étudier. Toutefois, il ne s'agit pas, comme dans une approche positiviste, de savoir si le résultat est généralisable, parce qu'il reposerait sur une loi fondamentale et que cette loi s'affranchirait des

⁵³ Traduit par nous. Le texte original est : « *To determine the credibility of a particular interpretation, one useful approach is for the researcher to submit the interpretation to the scrutiny of those individuals upon whom it is based, and seek their responses as to its authenticity.* »

particularismes du contexte de l'étude. Il s'agit plutôt de savoir si un phénomène étudié peut être retrouvé dans d'autres contextes semblables. Il s'agit d'une généralisation analytique plus que statistique (Miles et Huberman, 2003). Pour opérer cette généralisation analytique, il faut non seulement s'attacher au contexte dans lequel les observations ont été faites, mais également au contexte dans lequel on envisage que le phénomène puisse se reproduire. « *Par conséquent, la seule façon dont la transférabilité d'une interprétation donnée peut être évaluée est de la comparer avec des interprétations construites dans d'autres contextes.* »⁵⁴ (Hirschman, 1986, p.244). Nous devons donc porter une attention toute particulière aux contextes dans lesquels les faits sont observés. En particulier nous devons identifier les grilles d'interprétation dont les acteurs se saisissent pour évaluer leur environnement et prendre leurs décisions. Nous appuyant sur la théorie des conventions, qui précisément permet d'identifier les grilles d'évaluation des acteurs, nous devons tenter de faire un inventaire des conventions qui sont à l'œuvre et qui n'ont pas directement à voir avec le projet d'affaires de l'entrepreneur. L'identification de ces grilles d'interprétation que sont les conventions renforcera la possibilité de transférer nos observations à d'autres situations que nous pourrions dire analogues.

La fiabilité (dependability) : dans le cadre d'études quantitatives, la fiabilité est notamment assurée par l'utilisation d'instruments de mesure dont le chercheur est assuré qu'ils sont adéquats pour mesurer le concept qui l'intéresse. Dans une approche qualitative, l'instrument étant essentiellement le chercheur lui-même, il importe d'une part de s'assurer de la précision des concepts que l'on entend évaluer et d'autre part de disposer de plusieurs « instruments de mesure » afin de recouper les observations. La multi-angulation⁵⁵ a cette fonction de réduire le risque de ne pas observer réellement ce qui devrait l'être en multipliant les angles de vue. Toutefois, dans le domaine des études qualitatives, « *il est important de réaliser qu'on ne peut jamais attendre de correspondance parfaite entre plusieurs interprétations du même phénomène, parce que chaque interprétation résulte d'une interaction entre un chercheur et le phénomène étudié.* »⁵⁶ (Hirschman, 1986, p.245). Nous conduirons pour chaque cas des multi-angulations en fonction des opportunités qui nous seront données et sans nécessairement prédéterminer le nombre de sources d'informations qui

⁵⁴ Traduit par nous. Le texte original est : « *Hence, the only way the transferability of a particular interpretation can be assessed is by comparing it with interpretations constructed in other contexts.* »

⁵⁵ Avec Hlady-Rispal nous préférons le terme de multi-angulation à celui de triangulation car le nombre de « mesures d'angles » n'est pas limité.

⁵⁶ Traduit par nous. Le texte original est : « *It is important to realize that we would never expect perfect correspondence among multiple interpretations of the same phenomenon, because each interpretation results from an interaction between a unique investigator and the phenomenon of study.* »

seront consultées. Comme le recommandent Miles et Huberman (2003), nous tenterons également d'apprécier l'influence que nous pourrions avoir sur les faits observés, la pondération que nous ferons des données, nos éventuelles arrières pensées dans la conduite des entretiens et d'identifier les données qui apparaîtront d'emblée plus ou moins fiables que les autres. En effet, certaines informations apparaissent d'emblée plus sûres que d'autres (Miles et Huberman, 2003).

Tableau 4.3
Une définition adaptée des tests-qualité

Test-qualité	Questionnement	Moyen requis	Temps de la recherche
Confirmabilité (fidélité)	Un autre chercheur pourrait-il parvenir à une représentation similaire de la réalité observée ?	Utilisation d'un outil éprouvé (GRP). Explication de la démarche et des outils mis en œuvre.	Collecte
Fiabilité ou dépendabilité (validité du construit)	Lorsque le chercheur parle d'un concept, est-ce bien de ce concept dont il parle ?	Définition des concepts (revue de la littérature). Identification des faits qui génèrent le concept et de ceux qui le traduisent. Multi-angulation adaptée à chaque cas.	Collecte
Crédibilité (validité interne)	Le chercheur a-t-il bien saisi les perceptions des acteurs ?	Synthèse à chaque rendez-vous et synthèse finale. Elaboration pour chaque cas d'une explication.	Collecte et analyse
Transférabilité (validité externe)	Dans quelle mesure les idées et les thèmes générés dans un cadre ou un environnement donné s'appliquent-ils à d'autres cadres ou environnements ?	Analyse de l'ensemble des moyens précédemment proposés. Analyse des faits observés dans chaque cas à la lumière des spécificités du contexte. Saturation théorique.	Analyse

Source : Adapté de Hlady-Rispal, (2002)

La confirmabilité : si un autre chercheur étudiait le même cas, arriverait-il aux mêmes conclusions ? « Afin d'évaluer si une interprétation est conduite de façon logique et sans préjugés à partir des données réunies et du raisonnement conduit, la recherche en sciences humaines repose sur le jugement d'un ou plusieurs auditeurs extérieurs »⁵⁷ (Hirschman, 1986, p.246). De façon idéale, il faudrait que nous restituions toutes les données utilisées et

⁵⁷ Traduit par nous. Le texte original est : « To assess whether or not the interpretation is drawn in a logical and unprejudiced manner from the data gathered and the rationale employed, humanistic inquiry relies on the judgment of an outside auditor or auditors. »

que nous détaillions par écrit chaque étape du protocole d'enquête et d'analyse. Ensuite, il faudrait également qu'un autre chercheur procède à une analyse et une interprétation des faits sur la même base et que, au terme de ce travail, nous confrontions nos conclusions. Ce n'est qu'alors que nous pourrions émettre une appréciation sur la confirmabilité de l'étude. Une telle approche ne nous étant matériellement pas possible, nous nous limiterons à restituer le protocole, les données de terrain et les étapes de l'analyse de façon aussi précise que possible. Une évaluation critique de la confirmabilité de la recherche demeurera simplement possible à défaut d'être effective.

4.1.3 Le design de la recherche

4.1.3.1 Les unités d'analyse et les critères d'interprétation des résultats

Yin (2009) décrit le design des études de cas exploratoires en trois points : la question de recherche, la définition des unités de recherche et les critères d'interprétation des résultats.

La question de recherche a déjà été définie et a été rappelée au début de ce chapitre.

Les critères d'interprétations des résultats seront de deux ordres. Il y aura d'une part un premier niveau d'interprétation des informations qui permettra de les associer à des concepts définis dans la littérature (par exemple une forme proximique particulière). La pertinence de l'interprétation sera liée à la clarté de la définition du concept et à la compréhension des données collectées. Un second critère d'interprétation tiendra aux liens établis, durant les entretiens, entre certaines variables. Par exemple : un entrepreneur disposant de liens affectifs particuliers au territoire, liés notamment à un enracinement personnel fort et ancien, pourrait indiquer qu'il a fait des choix coopératifs particuliers débouchant sur l'ancrage territorial de son entreprise. Dans ce cas, la relation entre l'affectivité de l'entrepreneur et ses choix coopératifs sera explicitée durant les entretiens. Le critère d'interprétation sera de se ranger à l'avis donné par l'entrepreneur, sauf à ce que la multi-angulation opérée démente certaines informations et entraîne une suspicion sur la validité de ces dernières. De la même façon, nous retiendrons les explications de l'entrepreneur concernant la construction de son lien personnel au territoire. Bien sûr, nous pourrions penser que, par son récit, l'entrepreneur cherche à donner une bonne image de lui-même.

Les unités d'analyse, comme l'explique Yin (2009), découlent de la façon dont la question de recherche est posée. Dans une situation idéale, nous saisissons directement comme unité d'analyse le lien (existant ou inexistant) entre la variable entrepreneur/territoire et la variable ancrage. Toutefois, comme nous l'avons déjà indiqué, nous ne sommes pas en mesure, au terme de notre revue de la littérature, de savoir comment décrire avec précision un ancrage territorial, pas plus que nous ne sommes en mesure de dire quelle est la nature des liens entre l'entrepreneur et le territoire qu'il convient d'identifier. Nous pensons donc opportun de définir trois unités d'analyse intermédiaires, sur lesquelles se centrera notre attention. Ces unités d'analyse devront nous permettre d'explorer les contours et contenus des variables qui nous intéressent. Ces trois unités sont les suivantes :

1° unité d'analyse : les proximités dans lesquelles l'entrepreneur et l'organisation sont engagés. Si l'entreprise ancrée est proche d'un territoire, encore faut-il détailler ce que c'est qu'être proche. De la même façon, le lien entre l'entrepreneur et le territoire s'exprime par des proximités avec des éléments socialisant ce territoire : personnes physiques, groupes, institutions, ... Les travaux sur la proximité, qui comme nous l'avons montré, sont mobilisables à la fois dans le cadre d'organisations et dans celui de personnes physiques, seront sollicités pour aborder cette première unité d'analyse.

2° unité d'analyse : les conventions auxquelles les acteurs et organisations adhèrent. Comme nous l'avons également indiqué, nous ne pouvons pas nous limiter à porter un regard extérieur sur les liens que constituent les proximités sans nous attacher à comprendre la signification et la valeur que les acteurs leur accordent. La compréhension de la construction d'interrelations débouchant sur un ancrage nécessite la compréhension préalable de l'interprétation que les acteurs font de ces interrelations et de la qualité qu'ils leur attribuent. La Théorie des Conventions sera mobilisée pour le traitement de notre deuxième unité d'analyse.

3° unité d'analyse : le processus d'ancrage. Nous l'avons précisé à plusieurs reprises, l'ancrage est à la fois un résultat et un processus. Il importe d'en connaître les étapes. La méthode des cas est une des méthodes qualitatives permettant cette approche processuelle.

Après avoir abordé ces trois unités d'analyse, nous pourrons enfin aborder le rôle que le lien entrepreneur/territoire (analysé par les proximités et les conventions identifiées) a eu sur l'ancrage territorial (également défini de façon détaillée par les proximités identifiées) au cours d'un processus (dont les étapes auront été analysées). Chaque analyse intra-cas, mais aussi l'analyse inter-cas, se terminera donc par une présentation du rôle du lien entrepreneur/territoire sur l'ancrage et une présentation de l'ancrage de l'entreprise à travers ses véritables enjeux (stratégiques, affectifs, etc.).

En préalable au traitement de ces unités d'analyses, nous devons disposer d'une grille analytique permettant d'avoir une collecte et un traitement organisé des informations relatives à l'organisation, à l'entrepreneur et au lien entre organisation et entrepreneur. Il faudra que cet outil soit cohérent avec notre cadre théorique conventionnaliste. Comme nous le verrons dans la suite de ce chapitre, nous trouverons cet outil dans une modélisation spécifique du business model.

Tableau 4.4
Les unités d'analyse de notre design de recherche

Outil de collecte et d'organisation des données	Le GRP, modélisation spécifique du business model (voir suite de ce chapitre)
1° unité d'analyse	Les proximités engagées par l'entrepreneur et par l'entreprise
2° unité d'analyse	Les conventions auxquelles l'entrepreneur se réfère pour justifier interrelations et décisions
3° unité d'analyse	Le processus d'ancrage
Résultats d'analyse intra et inter-cas	Le rôle du lien entrepreneur/territoire sur l'ancrage (en précisant la fonction réelle de l'ancrage pour l'entreprise)

4.1.3.2 Le choix des cas

Dans cette sous-section, pour des raisons de simplification de la présentation, nous précisons à la suite à la fois nos choix méthodologique et les cas retenus. Cela nous permet de compléter notre approche méthodologique en indiquant la variété de l'échantillon et la saturation théorique atteinte.

Définition des cas

Qu'est-ce qui relève d'un cas et qu'est-ce qui lui est étranger ? La délimitation du périmètre du cas est essentielle, tout comme le fait que l'ensemble des cas soit centré sur les comportements communs qui font l'objet de l'étude. La spécification du cas nécessite d'en indiquer les frontières et de définir les types de comportements recherchés. (Stake, 2000). Pour cela, Miles et Huberman (2003) proposent de spécifier l'objet et les frontières du cas en le formulant en une phrase. Ils en fournissent de nombreux exemples.

De la même façon, les cas qui nous intéressent, présentent les caractéristiques suivantes :

Tableau 4.5**Formulation d'un dénominateur commun aux cas sélectionnés**

Elément de définition de l'étude de cas	Justification
... une PME...	La relation de proximité, dans l'univers des PME présente des spécificités (Torrés, 2004)
... ayant une activité de production ...	L'ancrage peut être une « rencontre productive » (Zimmermann, 2008), bien que cela ne soit pas nécessairement une définition exclusive.
...et ayant développé un ancrage territorial...	Point central du cadre conceptuel
... dans un contexte entrepreneurial.	Nous nous limitons à des situations entrepreneuriales, c'est-à-dire des situations dans lesquelles un entrepreneur a joué un rôle décisif en donnant une <i>impulsion</i> à la PME qu'il dirige.
Synthèse : « Une PME, ayant une activité de production, ayant développé un ancrage territorial dans un contexte entrepreneurial. »	

Variété des cas

La détermination de l'échantillon relève de principes généraux et de stratégies spécifiques. L'échantillonnage, dans les études qualitatives, est rarement aléatoire (Stake, 2000 ; Miles et Huberman, 2003 ; Eisenhardt et Graebner, 2007). La méthode aléatoire se fonde sur la capacité d'un aléa à reproduire une population statistiquement représentative lors d'un grand nombre de sélections. Ce n'est pas la situation rencontrée lors d'une étude qualitative. La représentativité se veut théorique. Pour cela, la composition de l'échantillon est orientée en fonction des critères de représentativité qui semblent importants. Ces critères sont définis avant le début de la phase empirique, ou durant celle-ci. « *Les échantillons en analyse qualitative ne sont habituellement pas entièrement pré-spécifiés mais peuvent évoluer lorsque l'on a débuté le travail de recherche.* » (Miles et Huberman, 2003, p.58). La collecte d'information opérée lors des premiers cas oriente la recherche de nouveaux cas. Il s'agit d'un échantillonnage séquentiel. Les stratégies d'échantillonnage sont multiples. Miles et Huberman (2003) en citent une vingtaine.

Pour notre part, ne connaissant pas les différents processus de décisions d'ancrage pouvant être identifiés, nous avons adopté une stratégie de *variation maximale* (Miles et Huberman, 2003) selon différents critères, sans toutefois être certains de la pertinence de ces critères. Par exemple, nous voulions avoir dans notre échantillon des dirigeants allogènes et d'autres autochtones parce que nous envisageons que l'origine du dirigeant influe sur les liens affectifs au territoire et que l'existence de liens affectifs influe sur les choix territoriaux (Sergot, 2007 ; Reix, 2008). Pour la même raison, nous voulions une stratégie multi-sites, qui accroît la validité des résultats (Miles et Huberman, 2003). Nous avons évité de retenir, par exemple, l'ensemble des cas étudiés au sein d'un même pôle de compétitivité. Quoi qu'il en

soit, nous nous sommes rangés à l'avis de Stake (2000, p.446) qui met en garde contre l'excès de formalisme dans la construction d'échantillons. « *Le potentiel d'enseignement est un critère différent mais souvent plus important que la représentativité. N'est-ce pas mieux d'apprendre beaucoup d'un cas atypique qu'un peu d'un cas semblant être un cas type ?* »⁵⁸

Nous présentons ci-après (voir Tableau 4.6) les cas retenus en indiquant la représentativité, la richesse et la contribution de chacun d'eux à la variété et à l'équilibre de l'échantillon.

Nombre de cas

En ce qui concerne le nombre de cas à étudier, Miles et Huberman (2003) indiquent que celui-ci ne peut pas être déterminé à l'avance de façon statistique. Le nombre de cas doit être déterminé par les exigences d'une généralisation analytique des résultats. Un nombre de cas important n'est pas synonyme de qualité de l'étude. Le traitement de données trop lourdes peut s'avérer peu aisé et entraîner une analyse superficielle. Hlady-Rispal (2002) souligne les divergences qui existent sur le nombre de cas minimum devant être traités. Elle précise que Yin envisage que des études exploratoires puissent n'en regrouper que 2 ou 3 alors qu'Eisenhardt estime que quatre cas sont un minimum.

⁵⁸ Traduit par nous. Texte original est : « *Potential for learning is a different and sometimes superior criterion to representativeness. Isn't it better to learn a lot from an atypical case than to learn a little from a seemingly typical case?* »

Tableau 4.6

Les critères retenus pour créer de la variété parmi nos cas

Caractéristiques recherchées	Justification	Caractéristiques trouvées dans chacun des cas suivants				
		EQUI	ECRIN	SUDNEGOCE	MICROVISION	LASERSYSTEMES
Représentativité théorique de l'échantillon						
Entreprises ancrées	Cohérence avec question de recherche	Coproduction : . de matériel de sellerie . de matériaux amont (cuirs) . d'un élargissement du bassin d'emploi . de compétence locale en sellerie	Coproduction : . de bois de première transformation . d'un label d'origine régionale sur le pin transformé . de compétences locales . de ressources pour activités solidaires . d'informations sur sujets techniques, sociaux, environnementaux	Coproduction : . de capacités collaboratives et de relations de confiance . de qualités organoleptiques supérieures et mieux identifiables . d'une typicité plus grande et davantage perçue	Coproduction : . de connaissances liées à des hautes technologies . d'opportunités d'affaires . d'actions de lobbying	Coproduction : . de connaissances liées à des hautes technologies . de synergies industrielles et sous-traitance locale . d'opportunités d'affaires
PME de 10 à 100 salariés	Spécificités du rôle du dirigeant dans PME	60 salariés au niveau local sur un total de 217 salariés dans le monde	40 salariés au niveau local sur 45 en France (banlieue de Bordeaux, Reims)	27 salariés localement + 5 équivalent temps plein en France	8 salariés sur 2 sites relativement proches (distants de 190 kms)	85 salariés (dont 80 sur le site de Bordeaux et 5 salariés à l'étranger)
Ayant localement direction + production + commercial	Eviter implantation trop anecdotique, l'ancrage peut ne pas impliquer toutes les fonctions	Présents sur commune rurale : . direction du groupe . prod. à forte valeur ajoutée . une partie commercialisation	Présents sur commune semi-rurale : . direction de l'entreprise . l'essentiel de la production . l'essentiel de la commercialisation	Présents sur commune rurale : . direction de l'entreprise . totalité de la production . essentiel de la commercialisation	Présents en milieu urbain : . direction de l'entreprise . conception / production partagée entre les 2 sites	Présents en milieu urbain : . direction de l'entreprise . totalité de la conception / production . partie de la recherche . essentiel de la commercialisation
Variété de l'échantillon						
Avoir une variété de secteurs d'activité	Problématiques managériales différentes	Sellerie pour compétitions équestres	2 ^{eme} transformation du bois (caisserie)	Négoce et production agroalimentaires	Solutions d'imagerie en haute technologie	Fabrication de lasers
Avoir une variété d'environnements	Pas toutes issues de territoires comparables	. Secteur diffus . Participation à un pôle d'excellence rurale	. Secteur diffus . aucune participation à un pôle institutionnalisé (participation modérée au cluster Innovin)	Secteur diffus Rattachement à une AOC et une IGP	Zone aménagée (campus universitaire) Rattachement faible et tardif à un pôle de compétitivité (Route des Lasers)	Zone aménagée (parc industriel spécialisé) Rattachement fort dès le départ à un pôle de compétitivité (Route des Lasers)
Avoir une variété de liens personnels au territoire	Variable à explorer	Idéologique	Idéologique	Affectif	Mixte (affectif, opportuniste)	Opportuniste

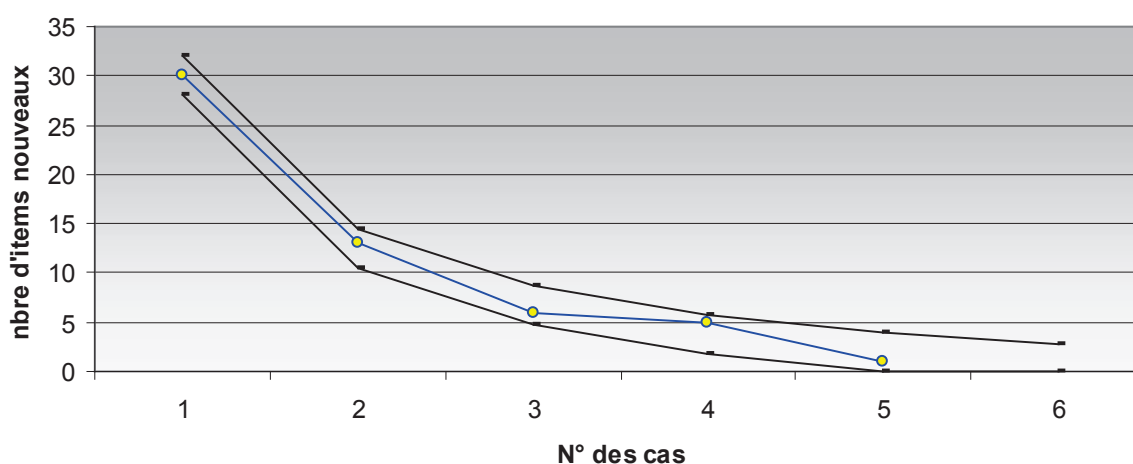
Equilibre de l'échantillon						
Origine allogène vs autochtone du dirigeant	Variété des liens affectifs selon l'origine du dirigeant (Reix, 2008)	Allogène	Allogène	Autochtone	Autochtone	Allogène
Présence vs absence d'innovation	Importance de la spécification de certains territoires (Colletis et Rychen, 2004)	Innovation issue de recherches (introduction de matériaux composites dans la fabrication de selles)	Pas d'innovation importante	Innovation faible (organisationnelle)	Innovation fortes issue de recherches	Innovation issue de recherches
Proximité organisationnelle (PO) réticulaire vs contractuelle	Apport de l'EP	PO réticulaire (éleveurs, clients,...)	PO réticulaire (réseaux clients et fournisseurs très stables)	PO réticulaire et surtout contractuelle (associations multiples)	PO réticulaire	PO réticulaire et contractuelle
Proximité institutionnelle (PI) adhésion vs appartenance	Apport de l'EP	PI d'adhésion (culture sportive des commerciaux, des clients professionnels, ...)	PI d'appartenance à la filière PI d'adhésion à des projets de développement durable	PI d'appartenance au terroir et à la famille PI d'adhésion à plusieurs projets fédérateurs et à des institutions	PI d'adhésion	PI d'adhésion
Proximité institutionnelle (PI) de normes vs de standards	Apport de l'EP	PI par normes (nouvelles pratiques dans le travail du cuir)	PI par standard (création marque-label Pin des Landes)	PI par standards (refus de certaines normalisations)	Néant	Néant
Variété des formes d'ancrage (selon typologie Bertrand)	Présence / absence liens hors territoire (Bertrand, 1996 ; Crevoisier et Jeannerat, 2009)	Relations socialisées hors territoire (opposition modérée intérieur / extérieur)	Faibles relations socialisées hors territoire (forte opposition intérieur / extérieur)	Faibles relations socialisées hors territoire (forte opposition intérieur / extérieur)	Fortes relations socialisées hors territoire (pas d'opposition entre intérieur / extérieur du territoire)	Fortes relations socialisées hors territoire (pas d'opposition entre intérieur / extérieur du territoire)
Richesse de l'échantillon						
Ecarter entretiens biaisés : . refus d'aborder des aspects personnels . discours de légitimation . absence de regard critique sur PP	Nécessaire coopération des personnes rencontrées (Hlady Rispal, 2002)	. ouverture du dirigeant à la démarche . discours critique sur les coopérations avec certaines parties prenantes	. ouverture du dirigeant à la démarche . discours critique sur des projets de coopération avortés	. ouverture du dirigeant à la démarche . discours critique sur certaines parties prenantes . deux interlocuteurs co-dirigeants (recoupements et compléments nombreux)	. ouverture du dirigeant à la démarche . discours précis et comparatif sur des parties prenantes nominativement identifiées	. ouverture du dirigeant à la démarche . discours très précis pouvant être recoupé sur le rôle des institutions

La saturation théorique des résultats permet de fournir une estimation des données véritablement nouvelles qui pourraient être produites par la réalisation de cas supplémentaires. Lorsqu'un nouveau cas ne fait pas apparaître d'informations véritablement nouvelles, alors il convient de penser qu'un niveau suffisant de saturation est atteint.

Dans l'étude que nous avons conduite, nous avons estimé utile d'étudier 5 cas. En effet, la mesure de la saturation théorique obtenue montre que les deux derniers cas n'ont amené que six nouveaux items au total. Les courbes de régression (en noir dans la figure 4.1. ci-dessous) encadrant la distribution des nouveaux items apparus laissent envisager que le sixième cas puisse ne produire qu'entre 0 et 3 nouveaux items. Nous avons donc interrompu le terrain d'enquête au cinquième cas. Toutefois, nous sommes conscients que cette estimation de la saturation théorique peut être discutée. En effet, le nombre d'items demeurant dans l'ombre dépend du niveau de détail que l'on attend d'un item. Ainsi, on peut considérer qu'un item est constitué par l'idée suivante : « l'entreprise développe des actions de recherche avec des laboratoires publics ». Mais on pourrait aussi bien éclater cette idée en sous-items en fonction de la nature de ces laboratoires (universités, plateformes de recherche, etc.). Le problème s'estompe toutefois si l'on raisonne en pourcentage. Ainsi, un sixième cas fournirait toujours environ entre 0% et 5% d'informations nouvelles.

Nous présentons dans l'Annexe Générale 1 la saturation théorique à laquelle nous sommes parvenus.

Figure 4.2
Courbe d'apparition de nouveaux items



4.1.3.3 Le processus opératoire

Le cas pilote

Nous ne pouvions avoir la certitude que les modalités des études de cas, telles que nous les envisageons, soient parfaitement adaptées. Nous ne pouvions pas davantage être certains que notre principal outil de collecte et d'organisation des données (la grille du modèle GRP que nous verrons dans la suite de ce chapitre) était adapté à la nature des informations que nous avions à collecter. Le ou les cas pilotes devant être conduits devaient nous permettre de finaliser les conditions de mise en œuvre du terrain. « ... *un cas pilote n'est pas un pré-test. Le cas pilote a un rôle plus formateur, aider [le chercheur] à développer des questions présentant une importance significative – le cas échéant donner lieu à des clarifications conceptuelles pour le design de la recherche. En revanche, le pré-test est l'occasion d'une "répétition générale" formelle dans laquelle le plan de collecte de données est utilisé le plus fidèlement possible.* »⁵⁹ (Yin, 2009, p.92). L'information apportée par le cas pilote peut aussi bien être d'ordre méthodologique que porter sur les thèmes de la grille d'entretien, tout particulièrement dans le cadre d'une démarche exploratoire. Il est envisageable que le cas pilote puisse être plus long et plus approfondi que les cas traités ultérieurement car il n'a pas exactement la même visée et peut, par exemple, prévoir que soient abordés certains thèmes qui seront abrégés par la suite. Enfin, nous ne savions pas si le cas pilote pourrait être conservé pour analyse ou si, s'écartant trop des modalités finalement retenues, il devrait être rejeté. (Nous présentons le cas pilote dans le Chapitre 5.)

Analyse des résultats

A de rares exceptions près, les entretiens ont été enregistrés in-extenso. Ils ont fait l'objet d'une saisie intégrale. L'analyse des résultats a été effectuée par codification manuelle. Nous avons écarté l'idée d'une analyse lexicale à l'aide d'un logiciel. En effet, l'objectif de la recherche ne porte pas sur l'analyse de vocables ni sur la recherche de thèmes mesurée par des occurrences verbales. Nous avons pensé que les thèmes seraient exprimés de façon explicite par nos interlocuteurs. De plus, il nous semblait difficile de conduire les entretiens en restreignant notre vocabulaire, de façon à ne pas suggérer l'emploi de certains mots, ce qui serait une condition nécessaire à une analyse lexicale. Nous détaillerons, avec l'analyse des cas, le choix des codes et sous-codes.

⁵⁹ Traduit par nous. Texte original est : « ... *a pilot test is not a pretest. The pilot case is more formative, assisting you to develop relevant lines of questions – possibly even providing some conceptual clarification for the research design as well. In contrast, the pretest is the occasion for a formal "dress rehearsal", in which the data collection plan is used as faithfully as possible.* »

Les autres sources d'information (sources écrites notamment) font l'objet de fiches de synthèse. Comme le recommandent Miles et Huberman (2003) nous avons opéré une sélection des données afin d'éviter les surcharges et nous n'avons retranscrit que les données nous semblant pertinentes.

Nous avons procédé à la fois à une analyse intra-cas et inter-cas. Notre recherche porte sur des aspects propres à un contexte donné (un lien particulier d'un entrepreneur à un territoire). Une analyse intra-cas permet de saisir en profondeur la construction de ce lien et de comprendre comment il influe, le cas échéant, sur des choix managériaux. L'analyse intra-cas permet de saisir ces informations dans leur richesse et leur originalité. Par ailleurs, nous souhaitons aussi effectuer des rapprochements, rechercher des attitudes ou comportements récurrents. Nous envisagions que ces occurrences, si elles apparaissent, puissent conduire à des propositions typologiques. Dans tous les cas, il nous importait de pouvoir différencier ce qui, dans un cas donné, était strictement idiosyncratique, et ce qui pouvait correspondre à des traits récurrents dans des contextes analogues. Ce sont les analyses inter-cas qui peuvent permettre de détecter des généralisations éventuelles des résultats. En ce qui concerne l'analyse inter-cas, deux possibilités se présentent. Celle d'effectuer une analyse orientée-variables ou une analyse orientée-cas (Miles et Huberman, 2003). Nous avons choisi cette deuxième approche afin de conserver l'histoire complète des entrepreneurs et de leurs choix, et de ne pas priver les cas de leur « épaisseur ». A l'inverse, une analyse orientée-variables aurait eu l'intérêt de faciliter la recherche d'une généralisation mais aurait risqué conduire à la construction d'un modèle de comportement abstrait, ne correspondant à aucun entrepreneur véritable. Dans notre analyse orientée-cas nous disposions d'ores et déjà d'une matrice de représentation des résultats (voir informations concernant le modèle GRP ci-après) mais d'autres matrices de représentation restaient à construire.

D'un point de vue éthique, le terrain d'enquête ne semblait pas poser de dilemme particulier. Nous avons convenu de préserver l'identité des entreprises en changeant leur nom ainsi que celui des interlocuteurs. Toutefois, ces changements n'ont apporté qu'une protection très relative. Ils ne permettent tout au plus d'éviter que les informations n'apparaissent en ligne en effectuant une recherche par mots clef sur les noms des entreprises et des personnes. La confidentialité est essentiellement préservée en mettant en annexe les documents confidentiels. La consultation de ces annexes sera réservée aux membres de jury ou à d'autres chercheurs identifiés. Par ailleurs, l'autre problème éthique qui pouvait se poser concernait l'information des interlocuteurs sur la question de recherche. Il nous semblait utile que la question ne soit pas totalement dévoilée dès le début des entretiens afin de ne pas créer un tropisme sur le seul concept d'ancrage. Il était toutefois inévitable que celle-ci apparaisse dans

le cours des échanges. Nos interlocuteurs avaient donc rapidement une vision claire de nos motivations. Par ailleurs, ils auront accès au travail final.

Le processus opératoire mis en œuvre dans cette recherche est présenté, ci-après, dans la figure 4.3.

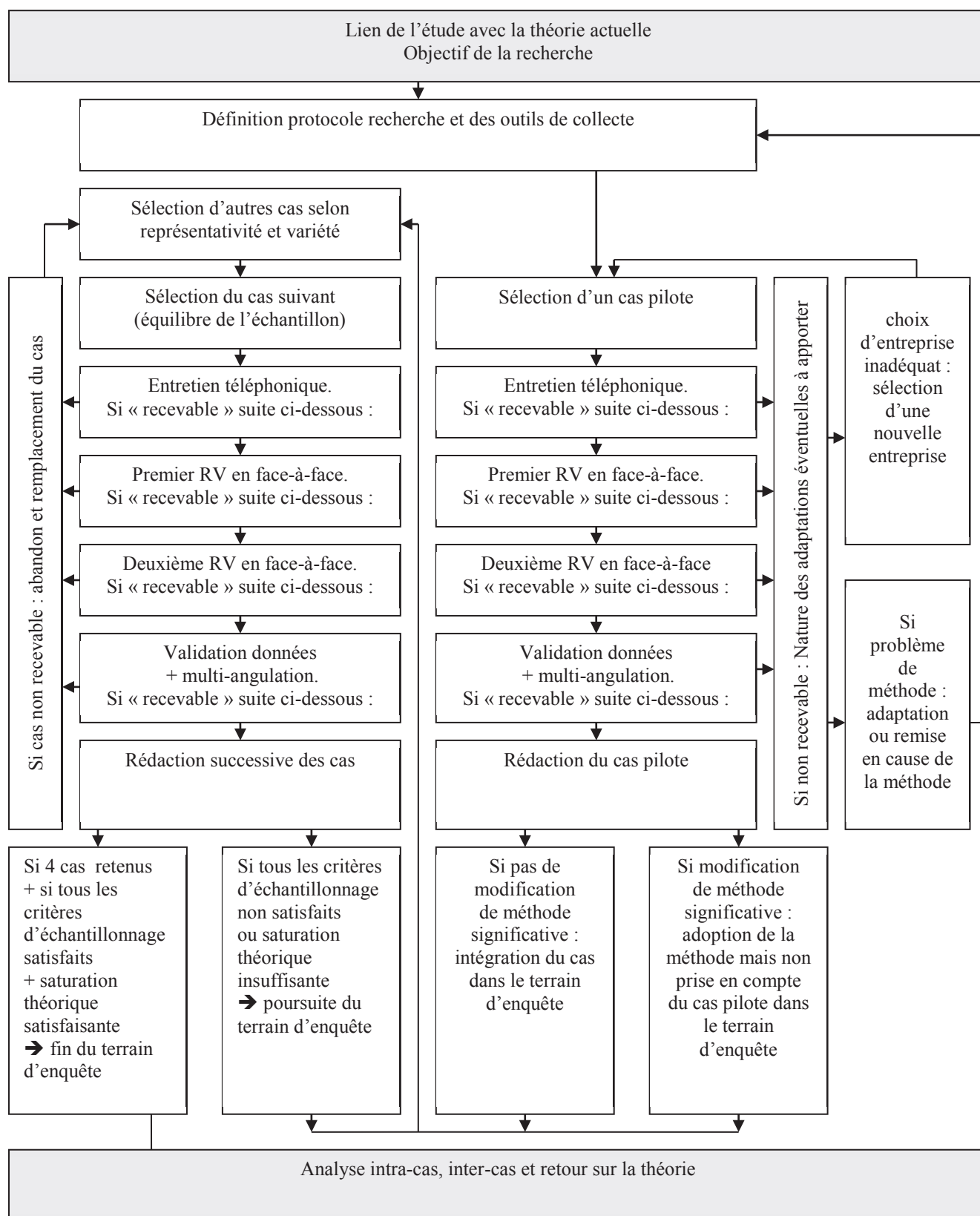
4.1.4 La nécessité d'une grille d'analyse pour compléter le design de notre recherche

Comme le soulignent Miles et Huberman (2003) à propos des études qualitatives, une trop grande masse d'informations risque conduire à une analyse superficielle des cas. Les points de méthode qui ont été présentés jusqu'à présent ne définissent pas de solutions à cette difficulté éventuelle, hormis par la possibilité d'effectuer un tri de certaines informations en amont d'une éventuelle retranscription. Il importe de disposer d'un outil permettant d'organiser l'information afin de rendre celle-ci exploitable et interprétable.

En particulier, nous devons pouvoir identifier les parties prenantes qui participent à la création de valeur et connaître les ressources activées lors de cette création. Dans ces conditions, l'ancrage, action collective de création de ressources, pourra être mis en perspective. Il pourra être examiné au regard des ambitions de l'organisation et de son dirigeant. A l'instar de Saives *et al.* (2011) et de Le Gall *et al.* (2013), nous utilisons le business model (BM) pour analyser l'ancrage du point de vue de l'entreprise. Pour chacun des cas, la formalisation du BM nous permettra de nous immerger dans le contexte de l'entreprise et de valider nos interprétations sur le rôle des parties prenantes.

Nous exposons dans la section suivante la conception que nous retenons du BM et son utilité dans notre démarche de recherche.

Figure 4.3
Le processus opératoire



Source : Etabli notamment à partir de Yin (2009)

4.2 L'utilisation d'un outil de collecte et d'analyse des données fondé sur la théorie des conventions : le modèle GRP

Nous préciserons les origines et les grands traits du concept de business model (BM) (4.2.1). Nous exposerons ensuite une modélisation particulière du BM qui est compatible avec notre cadre théorique fondé sur la théorie des conventions : le modèle Génération Rémunération Partage (GRP). Nous montrerons que cette modélisation nous fournit un outil de collecte et d'analyse adapté à notre recherche (4.2.2).

4.2.1 L'instrumentation de la collecte et de l'organisation des informations : le recours au business model (BM)

4.2.1.1 Définitions et composantes du BM

Le terme de business model est jeune, à la mode, encore mal stabilisé, parfois critiqué.

Georges et Bock (2011) relevaient qu'au 1^{er} décembre 2008, la base de données EBSCO proposait 929 articles contenant le terme « business model » dans le titre. Exactement 5 ans plus tard, le nombre d'occurrences pour le même comptage était de 3226.

De nombreux auteurs centrent leurs travaux sur le manque de clarté du concept de BM, lié à l'abondance des définitions hétérogènes qui en sont données (George et Bock, 2011 ; Zott, *et al.*, 2011). Le terme de *modèle*, dans l'expression *business model* ou *modèle d'affaires* peut être pris dans des acceptions multiples, et ce de façon simultanée (Baden-Fuller et Morgan, 2010). Il peut être considéré comme un phénotype caractérisant un type d'entreprises et permettant d'établir des classifications sur la base d'analyses théoriques et d'observations de terrain. Il peut également être considéré comme une porte d'entrée pour conduire des observations sur une entreprise en tant que cas d'étude. Il permet alors d'analyser les rapports qu'entretiennent certaines variables, d'identifier les composants clés de la création de valeur. Enfin, il peut s'agir d'un modèle à imiter, décrivant les « recettes » qui ont permis le succès d'autres entreprises et qu'il convient d'imiter. Pour tenter de figer quelque peu le concept, la formulation reprise de Baden-Fuller, MacMillan, Demil et Lecocq, et adoptée par Casadesus-Masanell et Ricart (2010, p.197) apparaît comme relativement consensuelle. Elle définit le BM comme étant tout à la fois : « *la logique de la firme, la façon dont elle opère et comment elle crée de la valeur pour ses parties-prenantes* ». ⁶⁰

⁶⁰ Traduit par nous. Le texte original est : « *The logic of the firm, the way it operates and how it creates value for its stakeholders.* »

Ajoutons que le BM peut aussi être abordé comme un objet physique. Il s'agit d'un document écrit, qui donne à voir comment l'entrepreneur envisage de construire son projet. Il y indique quels seront ses partenaires, quelles ressources ceux-ci apporteront à l'entreprise et pourquoi ils adhéreront au projet. Le BM est alors un document aussi simple et explicite que possible, pour transmettre une description d'une organisation complexe en direction des financeurs, par exemple, mais aussi de l'entrepreneur lui-même. Ce document indique quel est le *sens* du projet. Le mot *sens* doit être compris à la fois en temps que signification et en tant que direction à suivre (Verstraete *et al.*, 2012b). Le terme de *modèle* doit alors être compris comme le résultat de ce qui a été modélisé, c'est-à-dire un objet complexe traduit dans une forme simple : un business model est une façon de modéliser (rendre simple et communicable) une affaire. Dans cette idée, on peut consulter, par exemple, le travail de *modélisation* que permet le site *grp-lab.com*.

Une partie de la critique adressée au BM tient à la distinction ou superposition entre BM et stratégie. Plusieurs des articles retenus dans le numéro spécial de Long Range Planning de 2010 en témoignent. Porter (2001, p.13), dans une critique mainte fois citée, affirme que l'expression de BM ne correspond à aucun concept précis ou nouveau. « *Au lieu de parler en termes de stratégie et d'avantage concurrentiel, les dot-coms et autres acteurs de l'internet parlent de "business model". (...) Au mieux, la définition d'un business model est floue. Le plus souvent, elle semble se référer à une conception lâche de la façon dont une entreprise fait des affaires et produit des revenus.* »⁶¹. Seddon et Lewis (2003) répondent en soutenant que le BM est une abstraction commune à plusieurs entreprises alors que la stratégie renvoie à une réalité de terrain propre à chacune d'entre elles. Magretta (2002) et Teece (2010) adoptent un discours similaire et analysent les liens entre BM et stratégie en partant de l'idée qu'un BM peut souvent être compris et imité par les concurrents. Un BM performant devient d'ailleurs généralement celui qui est adopté par l'ensemble des concurrents. Pour Teece (2010), le BM a une portée plus générale qu'une stratégie et c'est la stratégie qui permet que l'avantage concurrentiel soit durable. Mais cette distinction n'est pas nécessairement partagée. Casadesus-Masnelle et Ricart (2010) définissent la stratégie comme étant l'expression du choix d'un BM ; le BM étant pour sa part une « *logique d'entreprise* ». Les auteurs admettent que dans certains cas les deux concepts peuvent se superposer. Selon eux, la différenciation d'entreprises concurrentes ayant un BM identique s'effectue à un niveau tactique. Ces différentes analyses théoriques s'appuient notamment sur des études de cas. Pour notre part,

⁶¹ Traduit par nous. Le texte original est : « *Instead of talking in terms of strategy and competitive advantage, dot-coms and other internet players talk about "business model". (...) The definition of a business model is murky at best. Most often, it seems to refer to a loose conception of how a company does business and generate revenue.* »

nous restons réservés quant à l'idée qu'une différenciation pertinente entre entreprises puisse ne s'exprimer que par la stratégie ou la tactique. Tous comme les BM, les stratégies sont imitables ou porteuses de différences fortes entre entreprises du même secteur. Sur le plan empirique, Saives *et al.* (2011) opèrent une différenciation des entreprises agro-alimentaires québécoises selon les BM retenus.

Les composants nécessaires à exprimer l'essence du BM et de sa structure, sont identifiés de façon généralement différente par les auteurs. Demil et Lecocq (2010) mettent par exemple en exergue trois blocs : *ressources et capacités*, *structure organisationnelle*, *proposition de valeur*. Ces composants ne constituent pas une nomenclature standardisée de ressources définies *ex ante*. De la même façon, Zott et Amit (2010) distinguent deux catégories générales de composants ; des *éléments*, (regroupant les *activités*, la *structure* et la *gouvernance*), et des *thèmes* (*nouveauté*, *capacité de fidéliser*, *complémentarité*, *efficacité*). McGrath (2010) en distingue deux : les *unités d'affaires*, qui regroupent ce que l'entreprise offre au client, et les *avantages du processus* de création de valeur, qui peuvent être exprimés avec des indicateurs clefs décrivant l'architecture du BM. Ces approches laissent une large liberté dans la description des BM. Osterwalder et Pigneur (2011), en revanche, adoptent une nomenclature plus précise et peut-être plus rigide, spécifiant des variables centrales communes à tout BM : *partenaires*, *activités* et *ressources clefs*, *proposition de valeur*, *relation clients*, *canaux*, *segmentation client*, *structure de coûts* et *revenus*. Verstraete et Jouison-Laffitte (2009) abordent le BM d'une façon intermédiaire en identifiant trois mécanismes de base commun à tous BM : la *génération de la valeur*, sa *rémunération* et son *partage* ; chacun de ces composants étant ensuite éclaté en trois variables (voir ci-après pour une présentation détaillée de ce modèle).

4.2.1.2 L'utilité du BM

A quoi servent les BM ? Teece (2010) souligne que la théorie économique ne laisse généralement aucune place à ce concept. Si un produit est proposé à un prix adapté à la demande, alors il trouve preneur. S'interroger sur le design de la création de valeur n'est alors pas nécessaire. Dans la pratique, le BM prend en compte le réalisme insuffisant de la théorie économique. Les marchés ne sont pas à l'équilibre, ils ne sont pas parfaits et plusieurs marchés peuvent coexister pour un même produit. De plus, les consommateurs sont parfois demandeurs de solutions agencées et non pas de produits. Les conditions de cet agencement supposent de s'interroger sur la façon dont des partenaires peuvent se coordonner pour

construire une solution pertinente. Enfin, la façon de créer la valeur se pose parfois avant même que le marché n'existe : il serait donc vain d'attendre du marché une information sur ce qu'il convient de délivrer et sur le prix à adopter.

Ainsi, même si les sciences économiques et parfois les Sciences de Gestion, n'ont pas encore défini la place qui doit revenir au BM, celui-ci trouve sa légitimité dans sa capacité instrumentale. Les modifications de l'environnement, le pouvoir de négociation croissant des consommateurs, contraignent les entrepreneurs à revoir les conditions et méthodes de création de valeur. Le développement des e-technologies conduit par exemple à s'interroger sur la réponse à apporter à des consommateurs qui veulent la gratuité des services qu'on leur offre. Le concept de BM s'est donc naturellement développé dans un contexte entrepreneurial marqué par des innovations technologiques fortes. Magretta (2002) précise qu'un BM sert à tester la cohérence d'un projet dont on fait la narration et de données chiffrées extrapolées. George et Bock (2011) admettent qu'un BM entraîne, lors de la création d'un projet, des changements organisationnels. Toutefois, ils lui contestent une nature dynamique et évolutive. Il est une configuration organisationnelle donnée, centrée sur un projet. Demil et Lecocq (2010), indiquent qu'un des premiers usages du BM est d'aider les managers à concevoir la façon dont leur entreprise peut créer de la valeur. L'analyse est alors statique. Elle permet d'établir des typologies et d'évaluer les performances liées à l'application du modèle. Mais pour eux, un second usage est dynamique. Le BM est alors un outil de transformation à la fois de l'entreprise et de lui-même. Cette dynamique est généralement expliquée par les phénomènes de routines et d'apprentissage. Les auteurs relèvent pour leur part le rôle des capacités opérationnelles et entrepreneuriales détenues par l'entreprise tout au long de son histoire et les effets de dépendance de sentier. Mais surtout, ils insistent sur l'interdépendance de tous les composants du BM. Lorsque l'un d'eux est affecté (par exemple le chiffre d'affaires ou les charges) tous les autres le sont également. Le BM est donc en permanence dans une situation de déséquilibre.

Dans cette perspective dynamique de l'utilité du BM, McGrath (2010) développe une approche pragmatique différente. Elle part du constat que les choix stratégiques les plus judicieux ne peuvent pas s'appuyer sur des anticipations de l'environnement. Dans le cas contraire, toutes les entreprises nourrirait les mêmes anticipations, et la perspective d'un avantage concurrentiel disparaîtrait. Dans ce contexte, le BM permet de créer un agencement nouveau des ressources et compétences. L'incertitude inhérente à un environnement non prévisible doit être traitée en s'appuyant sur des expérimentations ; que celles-ci se déroulent

dans les entreprises ou sur le marché par l'observation d'autres entreprises testant de nouveaux BM. Chesbrough et Schwartz (2007) développent cette idée d'un BM ouvert sur l'environnement. Ils montrent qu'une entreprise peut avoir intérêt à concevoir son BM non pas en se focalisant sur ses seules capacités d'innovation mais en opérant un alignement de son BM sur celui de certains de ses partenaires. Un co-développement peut ainsi être engagé, découplant les possibilités de recherche et développement ou bien d'élargissement de marché pour ses innovations. La rencontre de BM conciliables entre partenaires de co-développement participe alors à une innovation ouverte (« *open innovation* »).

En termes sectoriels, notons que si la notion de BM s'est développée avec l'économie, elle est aujourd'hui appliquée à l'ensemble des secteurs d'activités. Verstraete *et al.* (2012a) l'ont par exemple mise en œuvre comme outil d'analyse pour des entreprises d'un secteur traditionnel tel que celui du bâtiment. Le BM est également sollicité dans des secteurs à la frontière des milieux économiques habituels. Thompson et MacMillan (2010) l'utilisent dans des contextes à très forte incertitude (notamment sur les marchés émergents). Dahan *et al.* (2010) l'appliquent au secteur des organisations non gouvernementales. Boncler *et al.*, (2012) montrent la pertinence du BM en tant qu'outil d'étude des organisations associatives. Jenkins (2009) montre que le développement des pratiques de RSE est une opportunité de développement économique et favorise la conception de nouveaux BM.

4.2.2 Les fondements théoriques d'une modélisation particulière : le GRP

Parmi les différentes modélisations à notre disposition nous retenons celle du modèle Génération Rémunération Partage (GRP). Le GRP est issu d'une théorisation particulière du business model effectué au sein de l'IRGO (Verstraete et Jouison-Laffitte, 2009, 2011, Verstraete *et al.*, 2012a). Il présente la particularité de trouver ses racines dans la théorie des conventions, que nous sollicitons dans notre cadre théorique. A un moindre niveau, le GRP s'appuie également sur les apports de la théorie des Parties Prenantes (TPP) et de la Ressource Based View (RBV).

4.2.2.1 Une modélisation adaptée à notre cadre théorique

Le projet d'affaires peut déboucher sur la création d'une entreprise si les apporteurs de ressources adhèrent à ce projet de façon stable. Dans un premier temps, les rapports avec les parties prenantes font l'objet d'une négociation. Mais, celle-ci ne peut pas être indéfiniment

reproduite. Un accord tacite naît progressivement entre chaque partie prenante, qu'elle soit interne (l'entrepreneur, les salariés, ...) ou externe (les fournisseurs, les clients, ...) pour maintenir cet accord. Des « règles du jeu » émergent. Des comportements sont tacitement attendus des uns et des autres. Chacun sait que l'autre sait ce qui est attendu de lui. Il ne s'agit pas d'un savoir partagé, comme dans un quelconque groupe de travail, mais d'un savoir commun qui porte sur les intentions de l'autre et peut être sollicité pour réduire l'incertitude. Des principes communs sont définis, en même temps que les sanctions de ceux qui ne les respecteront pas. Chacun connaît le degré de négociation possible (tout ne peut pas être remis en cause mais les principes définis ne peuvent pas non plus permettre d'anticiper tous les cas de figure (Gomez, 1994). Ainsi, comme l'indiquent Verstraete et Jouison-Laffitte (2009) « *Toute organisation naissante développe progressivement un registre conventionnel* »

Si les choses se passent bien, le mimétisme permet d'inciter de nouveaux acteurs à décider du comportement à adopter en se référant à celui des autres parties prenantes. Le partage de la valeur, s'il satisfait les parties prenantes, les incite à renouveler les mêmes décisions. La convention est auto-renforçante. Cette convention d'affaires nouvelle, qui est un business model, ne règle pas à elle seule l'ensemble des rapports entre parties prenantes. Elle doit s'adapter (ou réfuter) d'autres conventions existantes dans le secteur, le milieu d'affaires, le territoire...

D'un point de vue méthodologique, une rédaction claire et synthétique de cette convention d'affaires nous permet de nous immerger dans le contexte de l'entreprise et de comprendre pourquoi les parties prenantes (notamment celles qui participent à l'ancrage) adhèrent à l'affaire. Du point de vue des entrepreneurs, la mise en évidence de l'énoncé de la convention peut également aider à construire une explication de leur décision d'ancrage. En effet, celle-ci n'est peut-être pas pensée et formulée avant nos entretiens. Elle doit émerger de nos échanges. La mise à jour de la convention d'affaires aide à la fois le chercheur et l'entrepreneur à formuler la réalité que nous voulons observer. De ce point de vue, la modélisation GRP offre deux avantages. Son utilité comme grille de collecte et d'organisation des données dans le cadre d'études de cas a été démontrée (Servantie, 2010). La capacité des entrepreneurs à s'en saisir comme outil d'analyse réflexive a également été établie (Verstraete *et al.*, 2012a).

Une difficulté d'ordre méthodologique existe toutefois. Une convention est définie par l'ensemble des parties prenantes qui y adhèrent. Pour des raisons matérielles, nous n'avons pas été en mesure d'interroger l'ensemble des parties prenantes. Certes, nous avons rencontré

certaines d'entre elles. Mais ces contacts visaient simplement à multianguler des données. Ils ne sont pas suffisants pour pouvoir valider le fait que la convention d'affaires décrite soit strictement conforme à la vision que les parties prenantes en ont. Nous ne pouvons pas affirmer que ce que nous présentons comme un business model soit véritablement la convention d'affaires recherchée et donc le business model de l'entreprise. Ce que nous présentons devra être considéré comme la vision que le dirigeant a de son business model.

4.2.2.2 La théorie des parties prenantes (TPP)

Le terme de « stakeholders » apparaît en 1967 par opposition à celui de « shareholders ». La TPP ne relève pas d'une définition unique car le concept de partie prenante est soit flou, soit contesté (Miles, 2012). Selon Freeman *et al.* (2004), la théorie est construite autour de la réponse qui peut être accordée à deux interrogations initiales. Premièrement : quel est l'objectif de l'entreprise ? Cette interrogation place au centre de la théorie la signification de la valeur créée. Deuxièmement : quelle est la responsabilité des managers vis-à-vis des parties prenantes de l'entreprise ? Management et éthique ne sont plus opposés (Jones et Wicks, 1999), ce qui vient en contradiction avec l'idée que l'objectif de l'entreprise puisse tenir tout entier dans la maximisation du profit des actionnaires (Sudaram et Inkpen, 2004).

La TPP se veut à la fois descriptive, instrumentale et normative (Donaldson et Preston, 1995) bien que certains contestent cette catégorisation trop formelle (Parmar *et al.*, 2010). Elle est descriptive, car la réflexion est initiée à partir de pratiques managériales observées (Clarkson, 1995 ; Donaldson et Preston, 1995 ; Freeman *et al.*, 2004). Elle est instrumentale car elle permet d'analyser un lien entre des pratiques managériales et les performances enregistrées par une organisation (Jones, 1995 ; Donaldson et Preston, 1995). Les parties prenantes sont des pourvoyeuses de ressources qui peuvent être mobilisées autour de l'entreprise non seulement par l'octroi d'une rémunération mais aussi par l'intérêt qui leur est témoigné par des « *paroles et des actes* » (Freeman *et al.*, 2004, p.365). La TPP est normative (Parmar *et al.*, 2010). Elle dresse des prescriptions concernant, par exemple, la prise en compte des attentes de chaque partie prenante, la mise en place de procédures de négociation, l'appui aux initiatives, l'adaptation de l'organisation aux revendications de l'environnement (Freeman et Reed, 1983). Mais les prescriptions de la théorie portent également sur l'identification des personnes qui ont qualité à être reconnues comme parties prenantes (Freeman et Reed, 1983 ; Clarkson 1995 ; Mitchell *et al.* 1997 ; Parmar *et al.*, 2010).

4.2.2.3 La Resource-Based View (RBV)

Deux concepts sont au cœur de la RBV : celui d'*avantage concurrentiel* et celui lui de *ressources*.

Barney (1991) définit l'avantage concurrentiel comme une valeur additionnelle résultant d'une stratégie qui n'est pas adoptée de façon simultanée par les concurrents. Cet avantage est durable lorsque les concurrents ne sont pas en mesure de l'imiter. Celui-ci tient à la valeur de la ressource mobilisée, à sa rareté, à la difficulté de l'imiter ou de lui en substituer une autre, et à la dimension organisationnelle propre à l'entreprise pour combiner ces ressources (Barney, 1991 et 1995 ; Barney *et al.*, 2001). Pour Prahalad et Hamel (1990), l'avantage concurrentiel est fondé sur des compétences clefs, transversales, qui différencient le produit final et sont non imitables.

Les ressources que les entreprises détiennent au sein d'un même secteur ne sont pas identiques. Il en découle que les secteurs doivent être perçus comme des ensembles naturellement et durablement hétérogènes. Les firmes disposent d'actifs spécifiques. Par ailleurs, les ressources ayant une utilité stratégique ne sont pas mobiles et transférables (Barney, 1991). Cette impossibilité de négocier certaines ressources sur le marché tient d'une part à la complexité des processus de développement qui empêche une entreprise d'acquérir rapidement les compétences qu'elle souhaiterait. D'autre part, elle tient à l'absence de ces ressources sur le marché. Et quand bien même il est possible de les négocier, le marché anticipe la rente liée à l'exploitation de ces ressources négociables, ce qui restreint le bénéfice pouvant en être obtenu (Teece *et al.*, 1997). La spécificité des ressources et leur non transférabilité expliquent que l'ancrage territorial puisse être abordé par l'approche RBV.

La définition des « ressources », a été rapidement arrêtée dans l'introduction générale de notre travail. C'est ici l'occasion de la préciser, au-delà de la seule question du fondement théorique du GRP. La littérature propose de multiples définitions qui distinguent ou regroupent les termes de ressources, compétences et actifs (Wernerfelt, 1984 ; Prahalad et Hamel, 1990 ; Barney, 1991, 1995 ; Teece *et al.* 1997 ; Colletis et Perrat, 2004 ; Desreumaux et Warnier, 2007). La pratique montre en outre qu'il est parfois difficile d'identifier les ressources à la base de l'avantage concurrentiel du fait d'une ambiguïté causale (Reed et Filippi, 1990). Pour notre approche de l'ancrage, nous avons retenu la définition que Marchesnay (2002, p.53) propose en s'appuyant sur les apports fondateurs de Penrose : « *Toute entité susceptible de fournir un flux de services, à partir d'un support (interne ou externe) aux pôles d'activité de l'entreprise* ». Cette définition offre pour nous

l'avantage d'échapper à une vision strictement opportuniste et individualiste des ressources et à l'intégrer plus aisément dans une action collective. Elle permet de remplacer l'idée de contrôle de la ressource par celle d'accès à la ressource. Elle admet que des structures publiques territoriales puissent être constitutives de ressources stratégiques (externes) pour des entreprises locales. Enfin, elle ne restreint pas les ressources à des éléments idiosyncratiques. Elle répond à l'acception nécessairement large que nous devons avoir du terme de ressources dans le cadre de l'ancrage territorial.

4.2.3 Les caractéristiques du modèle GRP (Génération Rémunération Partage)⁶²

4.2.3.1 Le triptyque « Génération Rémunération Partage »

La génération de valeur tient à la capacité de l'entrepreneur de concevoir et formuler une proposition que le marché pourra accepter. Elle tient également à la capacité de l'organisation à « fabriquer » cette valeur. Dans le business model, la totalité des preuves démontrant la capacité à engendrer de la valeur ne peuvent être apportées. L'activité de l'entreprise peut ne pas avoir encore démarré. Un certain nombre de spécifications doivent toutefois être d'ores et déjà définies : les parties prenantes auxquelles la promesse est adressée (au premier rang desquelles les clients), la nature des ressources qui seront réunies, les parties prenantes fournissant ces ressources, la spécificité ou la rareté de celles-ci, les propositions alternatives des concurrents. Mais faute d'une mise en œuvre effective, l'entrepreneur doit se livrer à un exercice de conviction pour assurer ses partenaires de la pertinence de la promesse et de son réalisme.

La rémunération de la valeur est conditionnée par l'identification des sources de revenus et des canaux par lesquels ce revenu parvient à l'entreprise, par les volumes de ce revenu et enfin par le profit qui en est retiré. Il va de soi que la définition du revenu est extensive et que, dans un cadre associatif par exemple, le revenu peut être constitué par l'ensemble des réalisations accomplies (le nombre de personnes aidées par l'association par exemple). La notion de profit est, par voie de conséquence, soumise à l'appréciation de l'entrepreneur. Cette définition du BM est apte à prendre en compte des aspirations d'un entrepreneur agissant par exemple pour des motifs en partie déconnectés d'une pure logique financière. Toutefois, la notion de profit demeure indissolublement liée à celle de pérennité de l'affaire.

⁶² Les paragraphes qui suivent sont largement inspirés de l'ouvrage de Verstraete et Jouison-Laffitte, 2009.

Le partage de la rémunération suppose qu'au-delà de l'identification des parties prenantes nécessaires, les attentes de celles-ci soient comprises et intégrées au projet d'affaires. Le réseau des parties prenantes peut selon les cas être préexistant au projet d'affaires ou constitué pour l'occasion. Dans tous les cas, ces partenaires « *possèdent une ressource nécessaire au projet, ils sont accessibles, ils peuvent être intéressés par l'échange* » (Verstraete et Jouison-Laffitte, 2009, p.70). La compréhension des attentes des parties prenantes permet d'aller au-delà d'échanges « normaux » (selon les règles usuelles de conventions en place) et d'envisager des échanges « singuliers », fondés sur la prise en compte des attentes particulières de ces partenaires (délais de paiement, sécurité, etc.). Cette compréhension des conditions de l'échange permet à l'entrepreneur de hiérarchiser les informations, de s'assurer de l'équilibre de l'échange envisagé (donc de sa pérennité).

L'ensemble de ces paramètres nourrissant le projet d'affaires constitue une convention d'affaires. Elle fédère un ensemble d'acteurs autour d'une vision commune du projet et de règles sur lesquelles les coordinations peuvent s'appuyer. Cette convention d'affaires est elle-même rattachée à des conventions préexistantes, par exemple (Jouison-Laffitte et Verstraete, 2008) :

- les conventions du monde de la création d'entreprise,
- les conventions au sein d'un même secteur d'activité,
- les conventions entre acteurs, par exemple dans un cadre territorial donné (les usages au sein d'un district industriel peuvent être lus de façon conventionnaliste).

Cette vision de la convention d'affaires rattachée à des conventions existantes fait écho à la vision de la convention territoriale de Colletis et Rychen (2004) que nous avons déjà exposée et qui est analysée comme le résultat d'insertions multiples dans l'entreprise, la branche, le territoire.

Tableau 4.7
Contenu thématique du modèle GRP

GENERATION	Porteur de projet (Qui propose l'offre ?) Expérience Motivations Entourage
	Proposition de valeur (Quelle est la promesse ? La valeur client ?) Quoi (idée : source, mise au point, protection) ? Pour qui (environnement général, marché, cible) ? Ambition (couverture géographique, plan de croissance, champ de l'offre...) Position (analyse concurrentielle, stratégie)
	Fabrication de la valeur (Comment va-t-il ou va-t-elle faire ?) Identification des ressources (tangibles et intangibles) Capacité à capter et agencer les ressources (organisation, production, système de gestion, organigramme, structure juridique...) Capacité à délivrer l'offre
REMUNERATION	Les sources de revenus (Comment l'argent va entrer ?) Les canaux Les « payeurs »
	Le volume des revenus (Combien ?) Chiffre d'affaires Part de marché (aujourd'hui et/ou demain) Éléments non financiers
	Les profits (Que va gagner l'entreprise ?) Performance financière (marge, seuil de rentabilité ...) Performance non financière (notoriété, climat social, ...)
PARTAGE	L'architecture de la valeur L'écosystème Le mode de répartition actuel de la valeur dans cet écosystème Le mode envisagé de répartition future de la valeur ou d'insertion dans l'écosystème
	Les conventions Les conventions du contexte (conventions du monde de la création d'entreprise, du secteur d'activité, des parties prenantes...)
	Le réseau des parties prenantes Identification des parties prenantes potentielles et de leurs éventuelles connexions Optimisation des échanges (gagnant-gagnant)

Sources : Verstraete et Jouison-Laffitte (2011) ; Verstraete et al.(2012b)

4.2.3.2 Les usages éprouvés du modèle GRP

A quoi sert le modèle GRP ? Les travaux conduits par l'IRGO en montrent trois usages distincts. Il contribue à une théorie de l'entrepreneuriat, il est un outil d'aide à la mise au point d'un projet d'affaires, il permet d'analyser une organisation notamment à partir des liens que celle-ci entretient avec ses parties prenantes.

Une contribution à une meilleure compréhension de l'entrepreneuriat

En tant qu'objet d'étude académique, le BM se situe dans un paradigme entrepreneurial précis. Il repose sur la vision de l'acte entrepreneurial comme *émergence organisationnelle* pour reprendre l'expression de Gartner (1985) ou d'*impulsion*, pour reprendre celle de Verstraete (1997). Cette approche est compatible, voire complémentaire, d'autres paradigmes entrepreneuriaux tels que celui de l'innovation (Schumpeter, 1935), de l'opportunité (Kirzner, 2009) ou encore de la création de valeur (Bruyat et Julien, 2000), l'ensemble permettant de tracer un périmètre autour du domaine de recherche en entrepreneuriat (Verstraete et Fayolle, 2005).

Le GRP permet de comprendre la dynamique de l'acte entrepreneurial comme la constitution d'une convention d'effort entre des partenaires. L'adhésion des parties prenantes à cette convention constitue leur engagement dans le projet. Mais la référence théorique à une convention permet d'aller au-delà du simple constat d'un engagement. La convention suppose l'existence de règles de décisions collectivement définies et pas seulement d'une réévaluation permanente par chacune des parties prenantes de son intérêt à adhérer au projet. Le projet d'affaires est l'ensemble des règles établies entre les partenaires ; ces règles permettent de définir à la fois la qualité de chacun, la nature de son engagement, les attentes qu'il est en droit d'avoir et les conditions éventuelles de son exclusion. De plus, la convention d'affaires existe parce que la qualité des parties prenantes est reconnue à l'aune de conventions préexistantes au projet de l'entrepreneur.

Le GRP, parce qu'il contribue à comprendre l'acte entrepreneurial, a également vocation à être un outil pédagogique. Il est exploité à ce titre dans plusieurs établissements d'enseignement supérieur (Verstraete et Jouison-Laffitte, 2010).

Un outil pour mettre au point un projet

Dans sa thèse de doctorat, Jouison (2008) montre la capacité du modèle GRP à faciliter la mise au point d'un projet. L'étude, de type qualitatif, est conduite selon un protocole de type recherche-action et porte sur sept situations entrepreneuriales contrastées. L'outil permet d'aider à la mise au point du projet. Il a également été testé auprès de porteurs de projets accueillis dans un incubateur au Congo. Le modèle a permis à 4 jeunes chefs d'entreprise de développer des apprentissages débouchant sur des compétences entrepreneuriales. Le suivi de ces acquisitions a été réalisé dans le cadre d'une thèse de doctorat (Masamba, 2013). Cette modélisation a également été employée dans le cadre d'entreprises matures pour aider les entrepreneurs à analyser leur organisation et leur réseau de parties prenantes (Verstraete *et al.*, 2012a). Dans l'ensemble de ces expérimentations, il a

été constaté une appropriation de la démarche. Le pertinence de l'outil a également été validée dans le domaine de l'entrepreneuriat social associatif (Boncler *et al.*, 2013).

D'autres utilisations pratiques du modèle ont été engagées, notamment par les animateurs d'Entrepreneuriat Campus Aquitaine auprès d'étudiants souhaitant élaborer un projet d'affaires à titre professionnel.

Un outil pédagogique

Le GRP a été expérimenté en tant qu'outil pédagogique. Entre 2010 et 2014, 8000 étudiants ont suivi des cours d'entrepreneuriat en s'appuyant sur cette modélisation. Ils ont eu à utiliser eux-même l'outil pour mettre au point et défendre des BM devant des jurys. L'Université de Bordeaux propose deux programmes dont les maquettes s'appuient explicitement sur le GRP (la Licence Professionnelle Entrepreneuriat et le Master II Création, Reprise d'Entreprise et Entrepreneuriat.)

Un outil d'analyse

Enfin, la modélisation du GRP permet également de servir de grille de collecte, d'organisation et d'analyse de données lors de la réalisation d'un terrain empirique dans le cadre d'une recherche. Servantie (2010), dans une thèse de doctorat, s'est saisie de cet outil afin d'analyser des entreprises ayant connu une internationalisation précoce et rapide. C'est également à cette fin que nous nous saisissons de ce modèle.

4.2.4 Une limite à la fonction instrumentale du GRP dans notre travail

Nous avons montré dans cette section l'utilité de l'outil et de collecte, d'organisation et d'analyse de l'information que constitue pour nous le GRP.

Toutefois, le corpus théorique lié aux travaux sur la proximité n'est pas intégré à l'outil GRP. Il conviendra donc que nous trouvions, à l'occasion de l'analyse des résultats, une façon d'intégrer les données proximiques. Il faudra également que nous définissions les solutions graphiques pour représenter l'ensemble des données observées. En ce qui concerne la codification, nous pourrions toutefois nous appuyer sur les typologies proximiques de Pecqueur et Zimmermann (2004), en complément des codifications usuelles du GRP.

4.3 Conclusion du chapitre

Nous retiendrons particulièrement que notre démarche méthodologique répond à une visée exploratoire. En particulier, nous cherchons à identifier la nature des liens entre deux variables : l'une est constituée par le lien entrepreneur/territoire, l'autre est constituée par l'ancrage territorial. Si un tel lien est identifié, nous sommes conscients que notre démarche ne nous permettra pas d'établir de prédictions sur la nature ou la force de l'ancrage en fonction de la nature ou de la force des relations entrepreneur/territoire. Nous ne serons pas davantage en mesure de dire la rareté ou la fréquence des phénomènes observés. Nous considérons toutefois que de telles informations sont d'importance pour comprendre et expliquer plus précisément le phénomène d'ancrage territorial des PME. Notre démarche s'inscrit donc dans une étape intermédiaire entre la connaissance actuelle, largement issue des sciences économiques et une connaissance plus aboutie, qui permettrait d'appréhender les causes de l'ancrage de façon plus large et plus précise tout en mesurant les phénomènes observés. Un des résultats attendus à l'issue de ce travail empirique sera la formulation d'hypothèses de liens entre les variables observées afin que puisse être engagée, au-delà de notre travail, une phase hypothético-déductive.

CHAPITRE 5

L'ANALYSE INTRA-CAS DE L'ANCRAGE DE CINQ PME

En préambule, nous souhaitons préciser un choix effectué dans la restitution des résultats de notre phase empirique.

La mise en forme des résultats d'un BM grace au GRP doit souscrire à la structure analytique que nous avons décrite. Dans sa forme, le GRP apparaît comme une narration. La restitution de chaque cas est donc relativement longue et doit être complétée des analyses spécifiquement liées à notre question de recherche. Nous avons toutefois fait le choix de restituer toutes ces informations dans ce chapitre, lors de chaque présentation de cas, et de ne pas renvoyer aux annexes pour consulter les BM de chaque entreprise. Ce choix implique que la restitution des résultats, et de la thèse elle-même, sont plus longs que nous l'aurions souhaité. Nous prions le lecteur de bien vouloir nous en excuser. Nous avons simplement estimé que, malgré la longueur, le lecteur aura plus de commodité à trouver l'essentiel des informations inhérentes à chaque cas regroupé en un seul chapitre. Les éléments renvoyés en annexe ne portent que sur des aspects secondaires dont le lecteur peut faire l'économie, sauf à vouloir entrer dans le détail des échanges tenus, des multi-angulations opérées ou de l'analyse formelle des conventions environnantes.

5.1 Le cas pilote : le cas Equi

Nous restituons ici le contenu de notre cas pilote mais également les difficultés liées à l'identification de ce cas.

5.1.1 Les conditions d'élaboration du cas pilote

5.1.1.1 Les difficultés du travail d'identification des entreprises ancrées

La revue de la littérature nous a permis de disposer d'une définition précise de l'ancrage et nous a doté d'un certain nombre d'outils permettant de décrire celui-ci. Toutefois, il n'existe pas de possibilité de percevoir, grâce à des données externes, si une entreprise est ancrée. Seuls des descriptifs de la nature des collaborations engagées par une entreprise et de ses liens au territoire permettent d'établir une certaine présomption d'un ancrage réel. L'identification des entreprises susceptibles d'être intégrées dans l'échantillon d'enquête est donc peu aisée.

Dans un premier temps, nous avons pris contact avec des personnes ayant une connaissance particulière des entreprises d'une commune, d'une région ou d'un secteur. Il s'agissait de représentants consulaires, de personnes en charge du service économique d'une commune, d'un journaliste économique et de représentants d'organismes interprofessionnels. Nous avons ainsi eu huit échanges, téléphoniques, en face-à-face ou par courriel.

Ces contacts se sont avérés peu fructueux. Ils ont, certes, permis d'identifier des entreprises, mais de façon peu sélective, sans obtenir d'informations précises sur la réalité de leur ancrage territorial. Nous avons notamment observé une certaine difficulté chez nos interlocuteurs à intégrer nos critères. Ainsi, la notion de collaboration est généralement assimilée à celle de recherche et d'innovation. Or, toute action de recherche ne conduit pas nécessairement à une coproduction de ressources collectives ; la ressource créée étant le plus souvent strictement privée. Et, d'un autre côté, l'idée d'un lien au territoire est généralement réduite à l'ancienneté de l'entreprise sur le territoire. Les entreprises vers lesquelles nous avons été orienté sont donc essentiellement des entreprises de nouvelles technologies et des entreprises locales anciennes. Dans un cas comme dans l'autre nous n'avons eu aucune garantie de leur ancrage territorial.

Nous avons donc opté pour une seconde approche qui est la recherche documentaire. Nous avons ainsi collecté de nombreux « portraits » d'entreprises. Nos sources d'information ont été essentiellement la presse régionale et les sites d'information en ligne. Cette première approche a été complétée, lorsque cela nous a semblé pertinent, par une recherche d'information plus ciblée sur les entreprises pré-identifiées. Cette recherche complémentaire s'est faite à partir de sites web, notamment ceux des entreprises concernées. Dans les cas les plus intéressants, nous avons été conduits à contacter directement les entreprises par téléphone pour avoir plus d'informations sur la nature de leurs activités collaboratives. A ce stade de la démarche, les entreprises n'ont pas été informées de la nature de la recherche engagée. Comme nous allons le voir, l'ensemble de ce processus de recherche d'information n'est pas nécessairement suffisant.

5.1.1.2 Les insuffisances de ce travail d'identification. Un premier cas pilote non satisfaisant : AlimInox⁶³

Afin de constituer un cas pilote et de valider l'utilisation du BM comme outil d'analyse de l'ancrage territorial, nous avons sollicité plusieurs entreprises. La première à avoir accepté fut l'entreprise AlimInox. Il s'agit d'une entreprise du Lot-et-Garonne qui fabrique du matériel pour l'industrie agro-alimentaire. Elle compte 37 salariés. Elle commercialise ses produits auprès de PMI et de grandes entreprises telles que Danone, essentiellement en France mais aussi en Belgique, en Grande Bretagne, en Europe du sud et en Afrique du Nord.

Nous avons envisagé que l'entreprise AlimInox puisse être ancrée parce que nous avons eu connaissance des informations suivantes :

- Il s'agit d'une entreprise familiale présente depuis 5 générations sur la même commune.
- L'entreprise a émergé grâce à des partenariats tissés avec des entreprises locales de conserveries de légumes. Elle a tiré sa spécialisation actuelle de ces partenariats.
- Le dirigeant de l'entreprise a une forte implication personnelle locale et a eu des responsabilités dans des institutions locales.

Nous avons eu un entretien d'environ deux heures, en face-à-face, avec le dirigeant de l'entreprise. Nous n'avons pas précisé le détail de nos objectifs de recherche et nous sommes

⁶³ Pour des raisons de confidentialité, les noms des entreprises sur lesquelles portent les cas ont systématiquement été modifiés, ainsi que le nom de certains de leurs produits et de certains de leurs proches partenaires.

limités à indiquer que nous nous intéressions aux liens qu'une entreprise tisse dans le temps avec son environnement. Notre interlocuteur s'est montré ouvert et affable. L'entretien a été enregistré. Nous avons effectué une retranscription in-extenso de l'entretien en utilisant le logiciel Dragon (version 11) qui ne nous a donné que partiellement satisfaction dans cette tâche (multiples corrections à effectuer, notamment suite à de nombreuses homonymies) et à une reconnaissance vocale imparfaite.

Lors d'une première relecture de l'entretien (avant de procéder à une codification) nous avons hésité à conserver cette entreprise comme cas pilote bien qu'un certain nombre d'éléments d'ancrage soient apparus rapidement. Parmi les éléments positifs, il y avait, en premier lieu, le fait que le métier de l'entreprise tenait à sa situation initiale d'ancrage. En effet, alors qu'avant 1900 l'entreprise fabriquait des métiers à scier pour la sylviculture landaise, elle s'est progressivement orientée vers l'agro-alimentaire grâce à des demandes de partenaires locaux (conserveurs) et a développé avec eux des matériels adaptés à la transformation des productions locales (petits pois, haricots verts, prunes, tomates). Cette ressource technique a favorisé l'émergence d'autres activités de conserverie dans le tissu agricole local au début du 20^{ème} siècle. De façon beaucoup plus récente, des collaborations sont apparues avec des entreprises régionales permettant la constitution de nouveaux savoir-faire : machines de dénoyautage, nouvelles techniques de production de chips, chauffage par induction (collaboration avec EDF), polymérisation de cartes électroniques (Airbus et EADS). Des projets de recherche ont été engagés avec les laboratoires régionaux du Centre Technique de la Conserve ou encore du Centre de Recherche en Agriculture Tropicale. Le matériel de l'entreprise équipe la pépinière de l'Agropôle d'Agen, etc. Sur le plan social, l'entreprise collabore à des formations de soudeurs afin de créer une compétence technique trop rare localement. Les rapports avec le personnel paraissent également très spécifiques : maintien des liens avec les anciens salariés retraités, imbrication des liens extra professionnels et des relations sociales dans l'entreprise, etc. De plus, la personnalité du dirigeant et son investissement personnel en dehors de l'entreprise semblent de nature à favoriser les liens coopératifs : vice-président de la CCI durant dix ans, juge au tribunal de commerce pendant 20 ans ; des activités qui selon ce dirigeant relèvent d'un « *devoir* » envers son territoire de naissance.

Après une première analyse de ce cas, nous avons toutefois décidé de l'écarter. Certes, des collaborations existent mais elles n'ont que peu permis la transmission de savoir-faire ou la mise en commun de ressources créées. Ainsi, l'entreprise n'a plus aujourd'hui que très peu

de partenaires proches. La collaboration avec les institutions locales est généralement simplement bilatérale. Une entreprise exploite sous licence le savoir-faire développé à Marmande mais se situe au Canada. Aujourd'hui, l'entreprise ne tire aucun avantage particulier à être dans le Lot-et-Garonne et le maintien d'un rattachement à ce terroir tient exclusivement à l'attachement personnel du dirigeant, à la sédentarité des salariés et non pas à l'exploitation de ressources coproduites. AlimInox est donc une entreprise qui s'est développée grâce à un ancrage territorial ancien mais qui a rompu avec ce dernier. Elle est aujourd'hui simplement sédentarisée.

5.1.2 Présentation du deuxième cas pilote Equi⁶⁴

Encadré 5.1 **Le cas Equi**

L'entreprise Equi fabrique et commercialise des selles et accessoires d'équitation haut de gamme. Elle équipe aujourd'hui près du tiers des cavaliers olympiques. Sa production est assurée en France et au Maroc. Elle commercialise ses produits essentiellement en Europe et aux USA. Son dirigeant est impliqué dans plusieurs activités collaboratives, par exemple la réorganisation de la filière locale du cuir et du tannage. L'entreprise emploie 60 personnes localement. Le lien au territoire est peu affectif, fortement idéologique et l'ancrage ne répond que faiblement à des préoccupations stratégiques.

5.1.2.1 La chronologie de la collecte d'information

Nous avons réalisé deux premiers entretiens d'environ deux heures chacun directement avec Monsieur D., au siège de l'entreprise, en Dordogne, début 2013. En sus de ce temps de discussion, dans son bureau, nous avons également eu un échange au cours d'un déjeuner. Les deux entretiens ont été intégralement enregistrés. Ils ont été conduits en utilisant la grille thématique retenue pour l'analyse GRP. Toutefois, l'ordre des thèmes a été modifié afin de nous adapter au discours du dirigeant et à ne pas l'interrompre lorsque son discours était construit et pertinent du point de vue de notre recherche. Ainsi, alors que nous commençons le premier entretien en demandant à Monsieur D. de nous expliquer le métier de son entreprise, il a préféré commencer par nous exposer les valeurs de l'entreprise, puis a enchaîné directement sur les raisons de son implantation en Dordogne. Nous lui avons laissé l'autonomie qu'il semblait souhaiter. Dès lors, la grille du GRP nous a essentiellement servi à savoir si l'ensemble des thèmes prédéfinis avaient bien été abordés.

⁶⁴ Pour des raisons de confidentialité, le nom de cette entreprise a été modifié.

Parallèlement à ces deux entretiens, un certain nombre d'informations ont été recueillies pour permettre une multi-angulation des données (voir ci-après). Après avoir réalisé l'analyse du BM de l'entreprise nous avons eu un troisième entretien avec le dirigeant afin de nous assurer de la bonne compréhension des informations collectées. Un certain nombre de précisions ont pu être apportées (notamment sur la partie chiffrée du BM). Ce troisième entretien n'a pas mis au jour de malentendus particuliers. Il est à noter que l'approche conventionnaliste utilisée a retenu l'intérêt du dirigeant qui a adhéré aux conventions que nous avons identifiées.

5.1.2.2 La multi-angulation opérée

La multi-angulation des données a été opérée selon plusieurs méthodes et à des moments distincts. L'intégration de ces données complémentaires n'a généralement pas entraîné de remise en cause des informations communiquées par le dirigeant mais les a généralement prolongées. Dans certains cas, ces sources d'informations ont produit des données qu'il nous a semblé utile d'intégrer dans l'une des annexes thématiques qui se rattachent au cas étudié.

Contrairement à ce qui était tacitement prévu, la multi-angulation n'a pas été conduite après les entretiens mais de façon étalée dans le temps. Les premières données qui, après coup, ont été utilisées en multi-angulation ont été collectées avant même le premier entretien (site internet de l'entreprise par exemple). Les dernières l'ont été après le dernier entretien. Le dirigeant a été informé d'une partie de ces démarches de recherche de données complémentaires (notre participation à une réunion du Pôle d'Excellence Rurale par exemple).

Tableau 5.1
La multi-angulation des données – 2^{ème} cas pilote

Source de multi-angulation	Informations apportées par la multi-angulation
Site internet	- Compléments concernant les produits et l'organisation commerciale Voir Annexe Equi 1
Revue éditée par Equi	- Meilleure prise en compte de l'importance du sponsoring
Liasses fiscales	- Complément de la partie « rémunération » du BM
Articles de presse (papier et internet)	- Perception de l'entreprise comme un acteur de l'industrie du luxe selon certains cavaliers. Voir rubrique « Convention » dans le BM et Annexe Equi 5 - Découverte que l'innovation matériaux composite est également présente chez Hermès. Voir Annexe Equi 6
Réunion PER	- Découverte des acteurs (discours des abattoirs, du sous-préfet, etc .) Voir rubrique « Parties Prenantes » dans le BM - Meilleure compréhension des conventions en place Voir rubrique « Conventions » dans le BM et Annexe Equi 2
Entretien avec salarié Equi détaché auprès du PER	- Apport d'informations techniques complémentaires (ce qui fait la qualité ou non qualité d'une peau par exemple)
Espace Economique et Emploi	- Acquisition de données cartographiques sur le bassin d'emploi Voir Annexe Equi 4
Forum équitation	Recueil d'avis de clients potentiels sur les produits Equi. La marque est parfois considérée comme une marque de luxe. Voir rubrique « Conventions » dans le BM et Annexes Equi 5 et 2
Innovation	Voir Annexe Equi 6

5.1.2.3 L'analyse des données

Les entretiens ont été enregistrés, à l'exclusion de certains échanges informels d'une réunion tenue avec les membres du Pôle d'Excellence Rurale (PER) et d'entretiens individuels avec certains acteurs hors entreprise.

Nous avons exposé les aspects méthodologiques de l'analyse des données dans le chapitre précédent. Nous mentionnons ici les codes utilisés.

Les premiers codes utilisés identifient les variables systématiquement utilisées avec le modèle GRP :

GE : Génération - Entrepreneur

GP : Génération - Proposition de valeur

GF : Génération – Fabrication de valeur

RS : Rémunération - les Sources

RV : Rémunération- les Volumes

RP : Rémunération - les Profits

PA : Partage - Architecture de la valeur

PC : Partage - les Conventions

PP : Partage - Parties prenantes

Nous avons complété cette grille par les codes liés à la typologie proximique retenue :

PxP : Proximité Physique

PxO : Proximité Organisationnelle Réticulaire

PxOC : Proximité Organisationnelle Contractuelle

PxIAp : Proximité Institutionnelle d'Appartenance

PxIAd : Proximité Institutionnelle d'Adhésion

PxIN : Proximité Institutionnelle par Normes

PxIS : Proximité Institutionnelle par Standard

Les entretiens sont présentés en Annexe Equi 7

5.1.3 Le business model d'Equi

L'ENTREPRENEUR _____

Entourage

Monsieur D. est né en 1975 en région parisienne, d'une mère secrétaire et d'un père fonctionnaire. Il a une sœur plus jeune que lui. Il n'y a pas d'entrepreneur dans son proche entourage. Ses parents sont « *d'anciens soixante-huitards* » qui ont tout fait pour qu'il puisse « *réaliser sa vie* ». Ils l'ont encouragé à faire des études et se sont montrés ouverts à ses choix d'orientation. Monsieur D. déclare n'avoir jamais eu besoin qu'on lui dise de travailler. « *Pour moi ça allait de soi. Moi, naturellement, j'ai envie de me dépasser dès lors qu'il y a la possibilité de faire mieux.* » Monsieur D. a une épouse qui n'intervient pas dans l'entreprise mais qui est impliquée dans un projet connexe de covoiturage (voir Annexe Equi 4). Il l'a rencontrée en Dordogne, après y avoir implanté son entreprise. Il a également deux jeunes enfants. Il définit ainsi son rôle de père : « *La justice sociale, c'est aussi de dire, il faut des droits de succession très élevés, et c'est normal, (...) aujourd'hui j'ai un espoir sur leur capacité à gérer eux-mêmes [ses enfants] leur propre revenu, croissance, bonheur, etc. Je vais leur donner tout l'amour, toute l'aide, et de l'argent s'il faut. Mais a priori (...) qu'ils se débrouillent par eux-mêmes.* ». L'entourage social non professionnel de Monsieur D. semble localement réduit. Néanmoins, les rencontres sont pour lui importantes et formatrices : « *Je me suis formé au contact des gens que je rencontre, et avec qui je discute...* ». Il est d'ailleurs d'une nature ouverte et a la parole facile. Il souligne son besoin d'éprouver de l'admiration pour les gens avec lesquels il envisage de bâtir un projet. Il aime trouver chez eux un talent particulier : « *Quel qu'il soit. (...) je ne positionne pas du tout cela en termes de statut social (...) ou de fonctionnement intellectuel. La personne, simplement, il y a un domaine dans lequel elle excelle, même si son domaine d'excellence c'est la gentillesse. Cela me suffit.*»

Expérience

Monsieur D. a nourri, depuis l'enfance, une passion pour l'équitation. Il a acquis une bonne expérience des sports équestres sans toutefois avoir, selon ses dires, toutes les aptitudes et ressources financières nécessaires pour devenir un cavalier de très haut niveau. Il aurait pu faire des études longues mais a toutefois souhaité s'orienter vers une formation courte (BTS des métiers du cuir) afin de réaliser son rêve : travailler dans la fabrication d'accessoires d'équitation. Sa première expérience professionnelle est acquise dans la sellerie. Après son BTS il effectue six mois de compagnonnage et se met immédiatement à son compte. Il commence par fabriquer de petits accessoires d'équitation puis des selles. Il acquiert une large partie de son métier sur le tas. Il vend sa production en direct à des cavaliers. Il dispose d'un

bon réseau relationnel dans ce milieu. En gestion, son expérience est marquée par une anecdote qu'il juge lui-même « *fondatrice* ». Présentant son premier business plan au père d'une amie, celui-ci lui objecte que le point de départ d'un prévisionnel doit être le carnet de commande. Quand le carnet est plein, la production suit.

Motivations

De façon très spontanée, Monsieur D. évoque la notion de valeur. Il parle de ce en quoi il croit et de ce qui donne du *sens* à l'action... (Le mot *sens* revient 13 fois dans des expressions telles que « *donner du sens* »). Les valeurs auxquelles il adhère se trouvent fortement présentes dans sa vision du sport de haut niveau : les moteurs sont le plaisir (cité 11 fois) et le goût de la performance. Certaines des aptitudes qu'il manifeste peuvent être mises en rapport avec cette motivation, notamment la capacité à accepter le *changement* (cité 23 fois sous forme verbale ou substantive) et la capacité à évaluer ses propres compétences de façon apparemment très distanciée (sur de nombreux points il déclare volontiers être bon ou pas bon). D'autres aspects constitutifs de sa motivation apparaissent également : « *Je suis un faiseur* » (le terme « faiseur » est utilisé 6 fois). « *J'ai une vraie soif de connaissances* » (idée plusieurs fois reprise et développée). Le dirigeant montre également un goût du relationnel et préfère les relations réticulaires aux relations pyramidales.

Lien personnel au territoire

Monsieur D. est une « *pièce rapportée* » et n'a pas d'autre famille dans la région. « *Zéro, je n'ai aucune attache locale !* » Il vit en Dordogne depuis 14 ans mais n'a tissé que peu de liens. « *Cela m'a permis de m'investir à 100% dans mon métier parce que je n'avais pas de connaissances locales. Je n'en ai pas beaucoup plus aujourd'hui. Je n'avais pas d'amis ici. (...) Cela ne me manque pas beaucoup.* » En revanche il considère que certaines des personnes avec lesquelles il travaille sont des amis : « *Je suis attaché à mes collaborateurs (...) Certains sont de vrais amis (...) Cela n'empêche pas d'avoir des rapports professionnels super-sains (...)* » A titre personnel, son épouse et lui ne se sentent « *pas enracinés* » et ils pourraient assez facilement déménager. Certes, Monsieur D. déclare s'être aujourd'hui attaché à la région mais il précise que cet attachement tient notamment au fait d'être à l'origine d'un projet fort (voir Annexe Equi 3). C'est la réalisation d'un projet local qui a construit l'attachement du dirigeant au territoire et non pas en raison de cet attachement que le projet a été engagé.

Idée

L'idée est de fabriquer et commercialiser des selles (et d'autres accessoires d'équitation) qui soient innovants, qui permettent aux cavaliers d'être performants et qui offrent une grande satisfaction client. Il s'agit d'articles de sport, notamment de compétition de haut niveau. Ces articles doivent être haut de gamme mais ne visent pas à être des articles de luxe (au sens d'une qualité évaluée selon la convention du luxe – voir ci-après la rubrique « Partage, les conventions ».) Cette idée a été retenue car elle permet à l'entrepreneur d'évoluer dans le domaine du sport et d'être « *faiseur* ».

Marché

Le marché est mondial mais il est essentiellement concentré en Europe et aux Etats-Unis. Il s'agit d'un marché de particuliers, allant du sportif amateur au compétiteur de rang international ou au professionnel. Sur ce marché, la distribution s'effectue via des distributeurs (magasins essentiellement) et en direct. Des relais naturels existent entre les consommateurs de ce marché : les clubs hippiques, les compétitions, les forums du web... Le marché de la selle est un marché de biens d'équipement essentiellement standardisés et produits en série. L'achat d'une selle peut être précédé par un temps d'essai avec du matériel de démonstration. Il existe un marché des selles d'occasion.

Concurrence

La concurrence en France est fortement atomisée. Elle est constituée de PME, parfois seulement locales, éventuellement artisanales. Equi est sans doute l'entreprise française la plus importante de son secteur. La concurrence est moins atomisée en Italie et en Allemagne. Les produits leaders ne sont pas les mêmes selon les régions. « *Si la boutique est bonne et qu'elle propose un produit italien mettons, et bien on va être confronté à ce produit sans arrêt. Et puis, à 200 kilomètres de là, on n'en entendra pas parler. La fonction commerciale est décisive.* » D'une façon générale, le discours du dirigeant prend beaucoup plus fortement en compte les attentes du consommateur que la nature des rapports concurrentiels.

Ambition

Aujourd'hui, certaines des ambitions initiales sont atteintes. En ce qui concerne la qualité des produits, le fait que certains cavaliers aient gagné des titres mondiaux ou olympiques avec les selles fournies par l'entreprise constitue une caution crédible. Du point de vue de l'innovation, l'utilisation de matériaux composites dans les arçons a été admise par le marché. Enfin, en ce qui concerne la performance organisationnelle, le dirigeant estime que son entreprise est actuellement, sur son secteur, la mieux structurée en France. L'ambition de l'entreprise est renouvelée sans cesse. Les ambitions affichées pour l'avenir sont de

développer fortement l'activité (objectif de 70 millions d'euros dans 5 ans), de faire de la croissance externe dans le domaine du sport, d'atteindre un niveau d'organisation comparable à celui d'entreprises « modèles » (McDonald's, Apple, ...).

Avantage Concurrentiel commercial proposé

L'ACC de l'entreprise repose sur la performance sportive (et donc technologique) des produits et sur la proximité physique et organisationnelle avec les prospects et clients. Elle repose également sur le service. Si un cavalier de haut niveau a un problème « *on est capable d'être chez lui en moins de 24 heures s'il y a quelque chose à faire, par exemple une réparation (...) Ils nous font part de leurs problèmes, et nous on gère.* » Cet ACC repose sur de la proximité physique commerciale « *De la proximité, c'est répondre à toute la problématique concernant l'équipement du cheval et la rendre plus simple.* »

Autres points de création de valeur

Pour le dirigeant, la création de valeur n'est pas limitée aux frontières de l'entreprise. L'objectif de création de valeur est en quelque sorte un objectif idéologique⁶⁵, un code de conduite en même temps qu'un moteur de l'action individuelle et collective.

Un premier terrain collaboratif concerne l'amélioration de la qualité locale des cuirs et peaux. Il s'agit de valoriser une production locale de matière première (les peaux de bovins). 7% seulement des peaux d'origine française sont de bonne qualité. Les autres sont généralement abimées par les traces laissées par les barbelés et par des parasites. Les tanneries s'approvisionnent largement en Irlande et en Allemagne. Il n'y a donc pas de risque de rupture d'approvisionnement. L'ambition de création de valeur n'est pas ici strictement stratégique (Annexe Equi 3).

Le deuxième domaine de création de valeur collective porte sur l'amélioration des procédés de tannage en substituant le tannage végétal au tannage au chrome, fortement polluant. Cette substitution n'est pas obligatoire en France. Equi envisage d'utiliser le tannage végétal comme avantage concurrentiel commercial à terme mais le désir d'accroître la création de la valeur écologique des cuirs repose surtout sur une ambition idéologique.

Enfin, la volonté d'aider à l'élargissement du bassin d'emploi local (Annexe Equi 4) repose davantage sur la nécessité de construire des ressources nécessaires au développement de l'entreprise. Il s'agit toutefois d'un objectif de création d'une ressource collective.

⁶⁵ Nous employons ce terme pour désigner ce qui a trait à des idées, à des « *faits de conscience* », selon la définition proposée par le Grand Robert. Nous n'y associons aucun contenu péjoratif.

L'entreprise

L'entreprise est constituée d'une entité historique de production, administration et vente située en Dordogne. Elle a également une filiale de production au Maroc et deux filiales commerciales en Allemagne et aux Etats-Unis. Elle est chapeautée par une holding (voir Annexe Equi 1).

Matière première (cuir)

La matière première est importée et tannée localement. Cet approvisionnement est suffisant et adapté. Toutefois, Equi est à l'initiative de l'important projet de réorganisation de la filière peaux et cuirs au niveau local nécessitant une nouvelle répartition de la valeur (voir « Partage » ci-après) entre éleveurs, négociants, abatteurs, tanneurs, transformateurs. Cette coopération s'appuie sur une proximité physique et institutionnelle. L'Etat tente d'organiser cette coopération via des outils institutionnels tels que les « Pôles d'Excellence Ruraux » (PER). Cette action favorise l'adhésion de certains acteurs qui coopèrent en dehors de tout cadre contractuel (Equi, tanneur, collectivités, éleveurs, ...) (voir Annexe Equi 3)

Les liens entre Equi et les Tanneries de Cathill⁶⁶, acteur actif de cette démarche, reposent sur des face-à-face réguliers (proximité physique), sur une adhésion au projet de PER et sur le désir de faire émerger de nouvelles normes sectorielles. Il est possible que cette proximité organisationnelle (par adhésion et par normes) soit renforcée à l'avenir par une proximité contractuelle (collaboration pour l'installation d'une filiale au Portugal et participation d'Equi dans la tannerie pour maîtriser l'amont de la filière). Les cuirs utilisés sont tannés de façon végétale et non au chrome.

Recherche

Des actions ponctuelles de collaboration existent avec des partenaires extérieurs (Ecole Vétérinaire de Maisons-Alfort par exemple). Un partenariat avec l'Association Nationale de la Recherche et de la Technologie conduit Equi à accueillir une thésarde en biomécanique (étude des mouvements du cheval). Les innovations sont essentiellement conduites en interne. L'entreprise a procédé à des recrutements d'ingénieurs, ayant une culture « sport » (issu de Dynastar par exemple).

Moyens de production

Equi s'efforce de réorganiser sa production autour de selliers mieux formés et plus motivés. Il s'agit de développer un savoir-faire local. En outre l'entreprise a une filiale marocaine qui produit des pièces simples en cuir pour Equi. Les machines de production sont

⁶⁶ Le nom de cette entreprise a été modifié.

élaborées en partenariat avec un industriel local pour répondre de façon très précise aux besoins de l'entreprise. Les contacts sont très fréquents (1 à 2 par mois).

Equi collabore avec des institutions locales (mairie, Espace Economique et Emploi⁶⁷...) et de nombreuses autres entreprises (dont Hermès) pour élargir le bassin d'emploi en facilitant le covoiturage (voir Annexe Equi 4).

Force de vente

La force de vente est au cœur du BM de l'entreprise. Elle est constituée de 38 personnes ayant surtout une forte culture « cheval » (anciens cavaliers,...) et un réseau personnel dans leur secteur (voir Annexe Equi 2). Ces commerciaux ont également une relation de proximité physique avec leurs clients. Ils sont salariés. La force de vente est complétée par des agents, notamment en Asie. La proximité est organisée hors du territoire (proximité territorialisée au sens de Bertrand). Le site web de l'entreprise est un outil d'information sur les produits, de défense de l'image de marque (mise en avant des compétiteurs sponsorisés) et de mise en relation avec les commerciaux.

Clients

La vente s'effectue en direct. L'entreprise a collaboré avec la BNP pour mettre en place le premier système de paiement à distance en devises. Dans de nombreux cas, les clients ont la possibilité de tester les produits avant achat. Le site internet de l'entreprise leur permet ainsi de solliciter des prêts de matériel et des rendez-vous avec des commerciaux.

Image de marque

Une collaboration semi-contractuelle est établie avec des cavaliers de haut niveau (échanges marchandises, ...). Le quart des 100 meilleurs cavaliers mondiaux utilisent des produits Equi (taux d'occupation supérieur à ceux de Nike ou Adidas). L'entreprise édite une revue papier et sur application smartphone, outre un site internet mêlant informations produits et actualité de la discipline.

Dynamique organisationnelle

L'entreprise est fortement adaptable grâce à une forte culture d'ouverture au changement (que le dirigeant assimile à la « culture PME »). De plus, elle limite les éléments susceptibles de créer de l'inertie (tels que d'importants investissements immobiliers). Enfin, elle privilégie un organigramme le plus horizontal possible.

⁶⁷ Les Espaces Economie et Emploi sont des institutions locales de proximité d'information et d'orientation présentes sur le Périgord Vert. Une antenne est présente sur la commune d'implantation de l'entreprise.

LES SOURCES DE REVENU _____

Les produits vendus



Le chiffre d'affaires est tiré de la vente des productions de l'entreprise et de produits de négoce. La production porte sur les produits les plus techniques, selles notamment. Les produits issus de la filiale marocaine sont des produits standards qui sont aussi vendus aux concurrents d'Equi. Cette dernière participe également au marché de l'occasion. Le marché mondial total est estimé à 6 milliards de dollars (3 fois le marché du matériel de ski).

L'acte de vente

Le principe de la vente en direct est adopté par Equi. Ce mode de vente est directement inspiré, selon le dirigeant, du BM des grandes marques de luxe. *« Ce qui fait la force d'un groupe de luxe, plus que les produits, c'est leur méthode de commercialisation en direct, avec aucun intermédiaire entre les fabricants et les clients. C'est ce que nous essayons de reproduire. »* Dans ce processus, les cavaliers amateurs constituent la cible finale et le principal canal de chiffre d'affaires. Les professionnels (moniteurs par exemple) sont essentiellement ciblés en tant que prescripteurs. Les cavaliers compétiteurs sont des vecteurs d'image de marque.

Les circuits du marché et le réseau de l'entreprise

Trois circuits de vente existent : la vente en grande surface spécialisée grand public (GSS) pour les produits les plus économiques, la vente en magasins spécialisés susceptibles de vendre des produits haut de gamme, la vente en direct. C'est ce dernier circuit qui est retenu par Equi car il facilite le face-à-face. 85% du chiffre d'affaires de l'entreprise est réalisé suite à ces contacts directs et personnalisés, généralement sur rendez-vous. Le réseau de distribution de l'entreprise est constitué d'un site web d'information et de vente en ligne et d'un réseau commercial. Le site web permet de prendre des rendez-vous avec les commerciaux, d'acheter en ligne des accessoires et des selles d'occasion. Le réseau commercial est constitué de salariés et d'agents. Ce réseau est également en charge de la

gestion du service après-vente. L'entreprise souhaite renforcer son maillage commercial à travers le monde.

Les territoires de l'entreprise

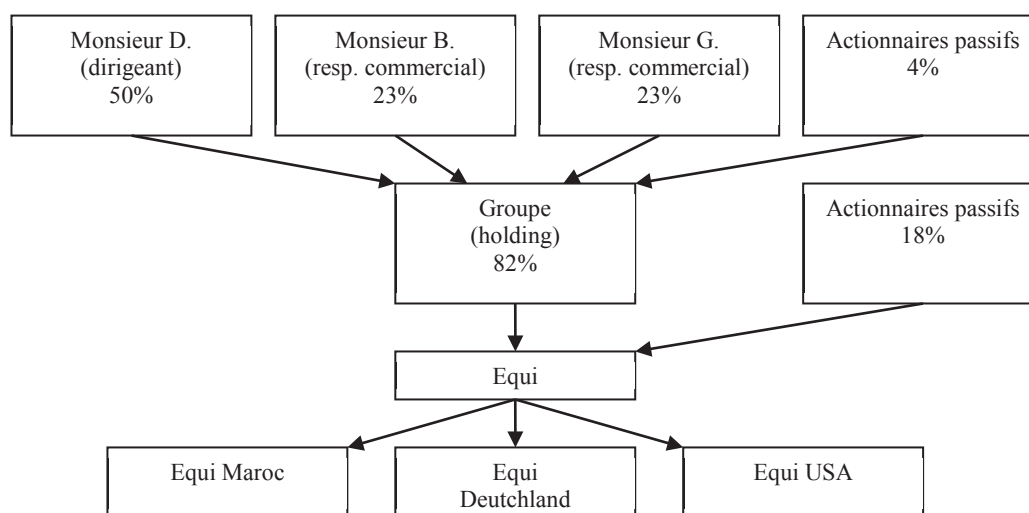
L'entreprise est aujourd'hui essentiellement présente commercialement en France, Allemagne, au Bénélux et aux USA. A terme, l'entreprise entend être présente sur trois grands marchés : Europe, Amérique du Nord et Asie.

Aujourd'hui l'entreprise a deux zones de production : le Périgord et le Maroc. A moyen terme, il est possible qu'elle soit présente au Portugal pour le tannage des peaux. A long terme, elle prévoit d'être présente, pour une activité de production, sur chacun des grands marchés : Europe, Amérique du Nord, Asie.

Les financements extérieurs mobilisés

Le financement de l'entreprise est assuré par de l'emprunt à long terme mais aussi par l'actionnariat. L'actionnariat actif est constitué par deux responsables commerciaux. L'actionnariat passif est amené notamment par une entreprise de financement des PME. Il s'agit d'un actionnariat ayant un engagement de maintien durant 5 ans. L'entrée dans le capital est accompagnée d'une définition des conditions de sortie. Ces conditions de sortie font que, selon le dirigeant, un maintien des actionnaires au-delà des cinq ans serait financièrement trop coûteux. Il s'agit donc d'une participation qui doit être considérée comme un prêt relais de 5 ans.

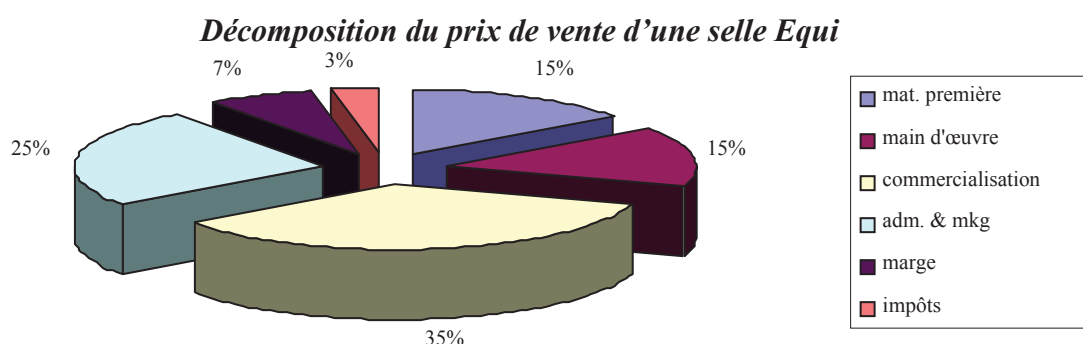
Les deux canaux actuels de financement par des actionnaires passifs



Des subventions ponctuelles ont été accordées par le Conseil Régional et Oséo. La mairie a loué les locaux les premières années dans des conditions préférentielles.

Les prix

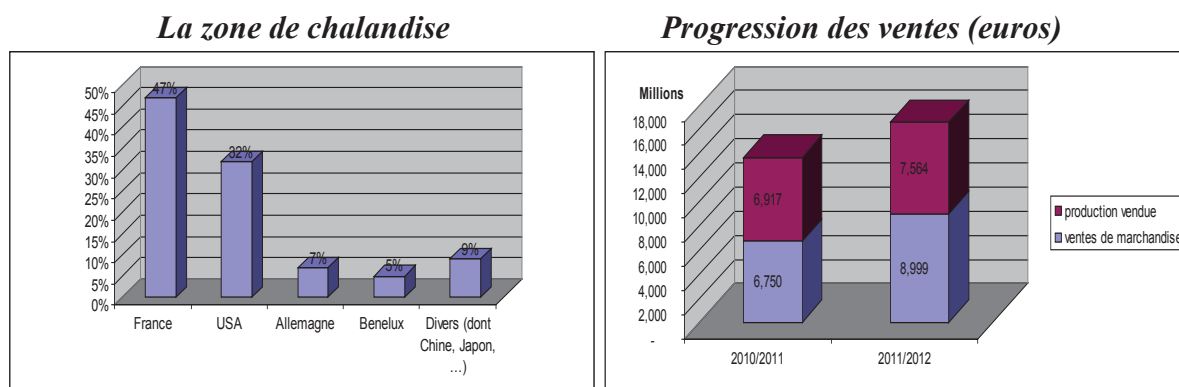
Les prix peuvent varier de 200 euros (Décathlon) à plus de 6000 euros (6750 euros pour une selle Hermès avec un arçon intégrant des matériaux composites). Les selles Equi sont vendues généralement entre 3000 et 4000 euros. Les selles d'occasion sont vendues généralement à moins de 2000 euros. Les seuls tarifs indiqués en ligne sont ceux des accessoires ; ceux des selles ne sont précisés que sur devis. Ils sont différenciés selon la capacité de l'acheteur à prescrire ou promouvoir la marque.



La performance d'une selle tient à ses caractéristiques techniques mais aussi à l'adéquation entre sa conception et les spécificités des besoins du cavalier et du cheval. Une selle haut de gamme doit donc être essayée. La différence entre des selles haut de gamme et économiques tient à la fois au produit et au service assuré lors de la vente : mise à disposition de matériel, essais dans les écuries, haras et centres équestres. Ainsi, dans le cas d'Equi, la commercialisation absorbe plus du tiers de la rémunération du produit et les frais administratifs et marketing le quart. La capacité à financer ces frais est une condition nécessaire pour accéder à un segment haut de gamme du marché.

Le chiffre d'affaires

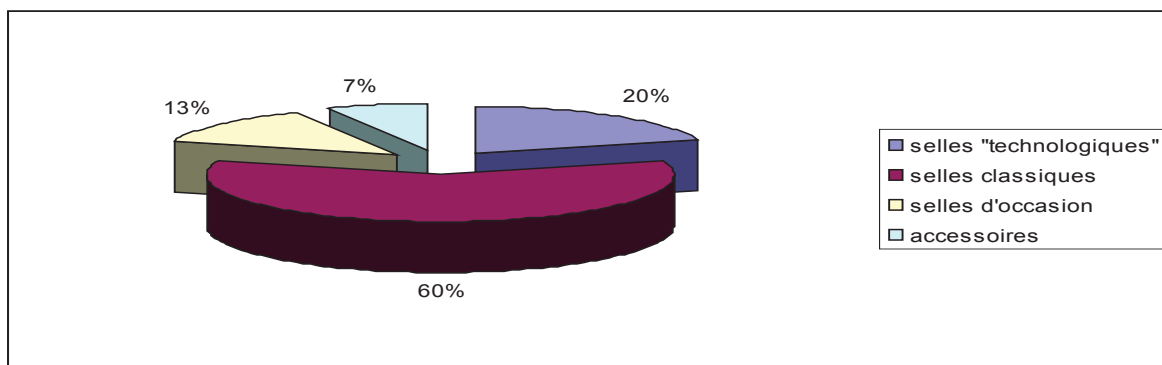
Le CA du groupe a progressé de +21% sur un an (données consolidées 2010)



La structure des ventes

Les ventes sont réalisées à hauteur de 85% auprès de particuliers et 15% auprès de professionnels et compétiteurs. 53% des ventes sont faites à l'export.

Les ventes par catégories de produits



Les financements extérieurs mobilisés

L'investissement de départ du dirigeant a été de 60 000 euros en 2003. Les créateurs de l'entreprise avaient eux investis 120 000 euros et ont perdu leur mise lors de la vente, celle-ci ayant été réalisée pour un euro symbolique. Les deux actionnaires actifs ont été rémunérés sous forme de participation mais n'ont pas amené de capitaux. La prise de participation dans Equi à hauteur de 18% a permis un apport de 2,5 millions d'euros. Nous ne connaissons pas l'apport accompagnant la récente prise de participation de 4% dans la holding. Le montant des aides est variable : 124 000 euros en 2010-2011 mais seulement 13 500 durant l'exercice suivant.

Les volumes d'approvisionnement en cuir

La surface totale de cuir utilisée est de 60 000 m² par an. Les volumes de cuirs mis sur le marché sont suffisants pour que l'entreprise puisse se développer. Toutefois, un enjeu stratégique existe en ce qui concerne les approvisionnements en cuirs tannés par des procédés végétaux (sans chrome). Aujourd'hui ceux-ci ne concernent pas l'ensemble des pièces de cuir utilisées par l'entreprise. Le surcoût du traitement végétal de l'ensemble de la production est considérable : 13 euros/m², soit un surcoût total de près de 800 000 euros par an (5% du chiffre d'affaires). L'entreprise veut toutefois parvenir à un approvisionnement à 100% tannage végétal avant de communiquer sur ce thème et d'en faire un avantage concurrentiel commercial. La maîtrise des volumes et qualité de matières premières est facilitée par une intégration de la filière amont. Aujourd'hui 65% de la production de la filiale marocaine est dirigée vers Equi. Une intégration de l'activité de tannage est envisagée.

Performance financière

Compte d'exploitation

Nous disposons du compte d'exploitation consolidé des deux derniers exercices. Cette consolidation n'est pas obligatoire pour le groupe considéré. Il s'agit d'un document interne de l'entreprise que nous ne pouvons pas diffuser en intégralité. Les aspects les plus significatifs sont les suivants :

- Le résultat après impôts est de 5% à 6% environ au cours de ces deux exercices et varie essentiellement en raison de produits exceptionnels.

- Le résultat financier est négatif (-1,6% du CA) en raison d'intérêts d'emprunts. L'entreprise est significativement exposée à des risques de change.

- Le résultat d'exploitation est stable et atteint 10% du CA. La masse salariale représente 21% de l'activité (hors commissions commerciales). Les dotations aux amortissements sont modérées (environ 2%), ce qui traduit le fait que le métier demeure essentiellement une activité artisanale, même lorsqu'il est mené dans une logique industrielle.

- La marge sur achat représente 35% de l'activité. Les achats et charges externes sont structurés à peu près de la façon suivante : $\frac{1}{4}$ pour les matières premières, $\frac{1}{4}$ pour les marchandises et $\frac{1}{2}$ pour les autres achats et charges externes. Parmi ces dernières, on peut noter que les commissions sur cartes bancaires représentent autant que les intérêts d'emprunts. Autre poste significatif : les frais de transport et de déplacement représentent 8% du chiffre d'affaires de l'entreprise, soit $\frac{1}{3}$ de la masse salariale. On comprend que le développement de l'entreprise à l'étranger ne pourra pas, à terme, faire l'économie d'une réflexion sur la localisation des productions.

Bilan

Nous n'avons pas eu accès à un bilan complet consolidé des sociétés du groupe (absence d'obligation comptable) et les derniers bilans ne sont pas déposés. Toutefois, nous disposons du bilan en n-1 de la société holding du groupe qui présente presque exclusivement un actif immobilisé lié à des participations. Celles-ci, d'un montant de plus de 6 millions, n'étaient financées qu'à hauteur d'un tiers par du capital et par les résultats. Les emprunts et dettes finançaient les $\frac{2}{3}$ restants, grâce à du financement à plus d'un an (à hauteur de 92%). Le dirigeant a eu recours dans les mois suivants à de nouveaux actionnaires, à hauteur de 4% de la holding et 18% d'Equi. Le montant de la participation dans la holding nous est inconnu. La participation dans Equi a permis de mobiliser 2,5 millions d'euros. Les conditions de rachat de ces participations ont été définies dès le départ. Elles sont assurées pour 5 ans. A cette date, soit les résultats de l'entreprise permettront de racheter ces participations, soit un

nouveau tour de table devra être assuré. L'entrepreneur n'a jamais mis en avant de logique patrimoniale familiale.

Accumulation de la valeur et rendement des capitaux investis

Une cession de titres réalisée en direction d'actionnaires passifs a ouvert le capital d'Equi (et non de la holding). 18% des titres ont été vendus pour 2,5 millions d'euros. Cette valorisation correspond à une valorisation totale de la société Equi à près de 14 millions d'euros. Si on rattache l'essentiel de l'apport initial de l'entrepreneur (60 000 euros) à cette seule société, sans même considérer l'ensemble du groupe, l'accumulation de valeur est spectaculaire.

Performance non financière

L'acquisition de notoriété et d'image

L'acquisition de notoriété et d'image se construit par le développement d'un réseau de prescripteurs et de vecteurs d'image. Ce réseau prolonge les efforts de communication entrepris par :

- des actions de communication (publicité magazine par exemple). Le budget consacré était de plus de 200 000 euros au cours du dernier exercice.
- des participations à des salons et des foires qui représentent un budget de près de 400 000 euros. A ce budget, il conviendrait de rajouter les avantages en nature, les mises à disposition de matériels, les efforts tarifaires, les déplacements visant à mettre en place des partenariats et des sponsorings.

Au total, la communication de l'entreprise est de l'ordre de 4% du chiffre d'affaires réalisé, ce qui est comparable à l'effort consenti par des marques de produits de grande consommation fortement marketés.

La capacité d'innovation et la recherche mobilisée

L'avantage concurrentiel de l'entreprise repose sur la performance technologique de ses fabrications. Le budget de recherche et développement est en progression. Sur les trois prochains exercices, un budget de 750 000 euros sera engagé, soit près de 80% du résultat du dernier exercice et 5% du CA. Ce budget sera accru par les décisions d'investissement complémentaires qui seront décidées durant ces trois ans à venir. Il ne prend pas en compte le temps consacré par les cadres de l'entreprise, notamment le dirigeant, au développement technologique des produits. Selon une autre source (vidéo LCI – Oséo) l'entreprise consacrait il y a un an 8 % du CA dans la recherche.

L'ARCHITECTURE DE LA VALEUR _____

Le cas d'Equi permet de distinguer deux architectures de la valeur : l'architecture actuelle et l'architecture vers laquelle s'oriente l'entreprise.

Le mode de répartition actuel de la valeur

Aujourd'hui, la répartition de la valeur s'effectue essentiellement au bénéfice de l'aval, en privilégiant la *valeur client*, c'est-à-dire en cherchant à maximiser la fonction d'utilité perçue par le client. Ce mode de répartition répond à une conviction profonde du dirigeant : un compte d'exploitation est construit en prenant d'abord en compte la capacité d'une entreprise à capter la demande des clients : « ... *avant tout, une entreprise c'est un carnet de commandes.* »

La valeur que le dirigeant souhaite apporter au client est constituée de performances, d'innovations et de services.

Cette architecture de la valeur repose sur trois proximités principales avec les clients : une proximité physique non territoriale (contact en face-à-face avec les clients), une proximité organisationnelle réticulaire (les commerciaux apportent leurs réseaux personnels à l'entreprise) et une proximité institutionnelle d'adhésion (l'entreprise défend une culture *cheval et sport*).

L'ancrage est plutôt de type « ouvert ». Il est toutefois moindre que ce qu'il pourrait être en raison d'une architecture de la valeur peu favorable à l'amont du processus de fabrication-vente. L'ancrage tient actuellement à la collaboration poussée avec une entreprise locale de tannage, à du développement produit effectué en partenariat avec un constructeur de matériel et à la création d'un savoir-faire local, modeste, en matière de sellerie.

Cette architecture de la valeur ne repose sur aucune préférence personnelle du dirigeant à l'exception de celle qui l'a porté vers ce secteur d'activité et d'un goût marqué pour la performance et les valeurs du sport.

Le mode de répartition à venir de la valeur

L'entreprise a engagé de façon très volontariste un travail de rééquilibrage de l'architecture de la valeur au bénéfice de l'amont de la chaîne de production.

Ce choix répond à deux motivations : entreprendre ce qui est utile à long terme à l'entreprise et faire ce qui *a du sens*. A long terme, l'entreprise a besoin de ressources de

qualité. Trois types de ressources peuvent être mis en avant : la capacité à innover, une matière première adaptée, le savoir-faire.

Afin de pouvoir réaliser des innovations produit, elle consacre une partie de la valeur créée à la recherche.

En ce qui concerne les matières premières, l'entreprise cherche à défendre le tannage végétal, seul procédé rendant le cuir recyclable. Toutefois, l'entreprise peut se passer d'un approvisionnement local en cuir car elle ne met pas en avant, dans sa démarche commerciale, le territoire de production. Les efforts entrepris pour mettre en place un approvisionnement local en peaux (et pas seulement un tannage local) ne répondent pas à des contraintes de production à long terme mais visent à « *donner du sens* » à l'activité entrepreneuriale elle-même. Par cette expression le dirigeant évoque le fait que la valeur qui peut être créée doit l'être, par principe. « *Cela me met hors de moi de voir que nos cuirs partent en Italie, pour être tannés là-bas, parce que là-bas ils en font du plastique, au lieu de faire ici un cuir de bonne qualité* ». Pour cela l'architecture de la valeur doit être modifiée et il faut mieux rémunérer les producteurs. Cette évolution du partage de la valeur est aussi une affaire de principes.

Enfin, le savoir-faire qui a été développé localement est insuffisant. Pour pallier ce manque, il faut pouvoir développer les effectifs en nombre et en qualité. Le recrutement est une affaire collective, à mener conjointement avec d'autres entreprises locales. Il faut aider les salariés à résoudre le problème des distances en les aidant à faire face aux coûts de transport. L'entreprise est disposée à répartir différemment la rémunération issue de la valeur créée au bénéfice de ces salariés. Par ailleurs, les salariés actuels font de la sellerie mais ne maîtrisent pas l'ensemble du métier. Il faut améliorer les qualifications et l'implication du personnel de production. Pour cela aussi l'entreprise est prête à modifier le partage de la rémunération.

Cette nouvelle architecture de la valeur reposera sur des proximités locales renforcées : une proximité physique localisée (contact en face-à-face avec les partenaires locaux), une proximité organisationnelle contractuelle (contrats salariaux différents selon les qualifications), et une proximité institutionnelle standardisée (obtenir l'adoption de nouvelles règles sur les traitements des cuirs).

L'ancrage est amené à rester territorialisé mais à se renforcer avec des coproductions de ressources accrues en amont (production locale de peaux de qualité, élargissement du bassin d'emploi, développement d'un savoir-faire plus qualitatif en sellerie).

Les parties prenantes d'Equi adhèrent, de façon conjointe ou pas, à quatre conventions distinctes. L'adhésion à ces conventions contribue à établir des interrelations fortes ou modérées mais, le cas échéant, crée également des tensions limitant ou interdisant de telles interrelations. Les conventions sont telles que décrites par Monsieur D. (Voir détail des énoncés et des dispositifs matériels de diffusion de ces conventions en Annexe Equi 2.)

Une convention « sport »

Monsieur D. adhère à une convention stratégique débordant largement du seul cadre sportif. Cette convention est à la fois une convention de qualification (appliquée par exemple dans le ciblage des clients) et une convention d'effort (appliquée par exemple dans les rapports avec les commerciaux). Elle repose sur les valeurs suivantes :

Performance : Le terme de *performance* est cité spontanément 11 fois par Monsieur D.. « ...ce qui nous rapproche des sportifs, c'est... On est conscient que l'on se doit d'être meilleur demain qu'on ne l'est aujourd'hui. (...) l'amélioration de nos performances fait partie de nos gènes. »

Remise en question : « ... j'ai quand même une démarche (...) de remise en question permanente de mes choix ». Et parlant des chefs d'entreprise en général : « Ce sont plutôt des conservateurs. J'ai vraiment des difficultés avec ça. »

Esprit d'équipe : « Je trouve que c'est tellement plus sympa et tellement plus rigolo de faire en sorte que l'on travaille tous dans le bon sens, en mettant suffisamment d'intelligence pour que les gens s'éclatent, ... »

Plaisir : Le terme de plaisir est mis en avant par Monsieur D. pour expliquer son « moteur ». Il se réfère à la « capacité à être heureux et à prendre du plaisir » dans le travail, ce qui dépend notamment du regard que l'on porte sur les tâches accomplies. Ainsi, des ouvriers de l'unité de production marocaine, il dit : « Ils arrivent le matin avec un énorme sourire et une fierté incroyable de faire ce qu'ils font. »

Une convention « locale »

L'adhésion à une convention « locale » ne signifie pas l'attachement à un territoire spécifique mais peut aussi porter sur une adhésion à tout ce qui donne de la valeur au local, au physiquement proche, ceci de façon générale.

Création de valeur : Le fait de devoir œuvrer à la création de valeur pour le bénéfice du territoire sur lequel on se trouve, quand bien même on s'y trouve par hasard, est posé en principe. « Nous sommes des faiseurs. Nous fabriquons. Cela fait partie de nos valeurs fortes. » « A aucun moment je me suis dit on stoppe là. »

Durabilité : Les problématiques sont abordées dans une perspective à long terme, en épousant volontairement le temps long qui est celui du territoire et des générations à venir.

Légitimité du partage de la valeur : Les critères de partage de la valeur ne prennent pas uniquement en compte la nécessité de faire adhérer des parties prenantes à un projet en négociant la rémunération. Ils sont l'expression très directe d'une valeur morale : « *Ce type d'injustice m'insupporte, que les agriculteurs ne soient pas rémunérés à leur juste valeur...* »

Une convention « luxe »

Cette convention, présente dans l'environnement de l'entreprise, est réfutée par cette dernière. Elle définit, en creux, les principes auxquels Equi adhère.

Elitisme : Le luxe est le fruit d'une convention sur l'évaluation de la qualité. La notion de luxe est dissociée de celle de haut de gamme. Elle valorise l'idée d'une frontière entre un dedans et un dehors, que cette frontière sépare des produits, des consommateurs ou des univers symboliques.

Stabilité : L'industrie du luxe apparaît au dirigeant figée et conservatrice. « *Hermès, eux, ils vous expliquent que le tannage au chrome c'est ce qu'il y a de mieux. Parce qu'eux n'ont pas envie de changer leurs méthodes.* »

Une convention « marchande »

Cette convention épouse les contours définis dans la littérature : absence de lien de confiance, standardisation des échanges, évaluation exclusive de la qualité par le prix, absence de vision à long terme. Elle est en partie adoptée en aval (rapports commerciaux avec les clients amateurs) et rejetée dans d'autres situations, notamment en amont.

Profit : L'évaluation de la performance et des rapports entre partenaires est effectuée exclusivement en fonction du profit. « *J'appréhende toujours le moment où il faudra que l'on parle de distribution de richesse* ». La convention marchande peut être exclusive de tout autre mode d'évaluation de la qualité. La position des abattoirs au sein du P.E.R. peut être expliquée par l'incompatibilité entre convention marchande d'un côté et convention locale et sportive de l'autre.

Vision à court terme : Cette convention permet de définir des enjeux à court terme et donc incite les acteurs à ignorer les remises en question qu'une vision à long terme exigerait. Ainsi, lorsque Monsieur D. ou les abattoirs évoquent les enjeux à venir, ils s'expriment selon des temps clairement différents.

Nous présentons un état des liens de proximité entre les différents acteurs et l'entreprise dans l'analyse suivant la présentation du BM.

Les associés actifs

La position des associés de l'entreprise est très intéressante car les associés actuels succèdent aux fondateurs de l'entreprise. Monsieur D. a été en conflit ouvert avec ses précédents associés notamment sur deux points : tout d'abord un désaccord sur la stratégie générale de l'entreprise ; Monsieur D. prônant un positionnement « sport » alors que les précédents associés plaidaient pour un positionnement « luxe ». Ensuite, un désaccord de rémunération : Monsieur D. souhaitait, lors de la rupture, qu'une compensation de l'effort produit durant trois années avec un très faible salaire lui soit accordée. En résumé, on peut dire que le premier désaccord tenait à une divergence sur la convention de référence et le second portait sur le partage de la rémunération. Le choix des nouveaux associés actifs prend en compte ces deux sources de conflit et tente de ne pas les reproduire. Ils sont tous les deux d'anciens cavaliers. Ils partagent une forte proximité institutionnelle d'adhésion (même milieu, même langue, même culture hippique). Ils adhèrent clairement à la convention sport de l'entreprise. Par ailleurs, même si un contrat les lie à l'entreprise, une large part de ce lien demeure non contractuelle : des parts de l'entreprise leur ont été progressivement données en échange de leur investissement personnel dans l'entreprise et en complément d'un salaire faible. L'accord repose donc largement sur des données difficilement contractualisables.

Les commerciaux et les ingénieurs

Tout comme les associés actifs évoqués ci-dessus, les commerciaux et ingénieurs sont recrutés parmi des personnes adhérant à la convention sport et identifiés par proximité organisationnelle (contacts directs) ou institutionnelle (contacts indirects). Dans tous les cas, comme l'indique le dirigeant « *nos commerciaux sont avant tout des hommes de cheval, passionnés, qui parlent cheval et a priori pas des commerciaux (de formation).* ».

Les employés et ouvriers

Monsieur D. souligne que l'encadrement des employés est plus simple que celui du personnel de production car il s'agit de gens qui ont le sentiment d'avoir un métier alors que la plupart des ouvriers occupent leur poste par nécessité et le plus souvent à la suite d'un échec scolaire. Ces derniers ne sont liés à l'entreprise que par une proximité physique et contractuelle. L'objectif du dirigeant est d'en faire adhérer un certain nombre à l'entreprise grâce à l'acquisition de compétences plus approfondies en sellerie et d'une reconnaissance salariale de leur qualification. La situation des ouvriers de l'unité de production marocaine se

différencie par la plus grande fierté que ceux-ci éprouvent : « *Chacun des collaborateurs que l'on a au Maroc, à lui seul, avec son salaire, il fait vivre cinq ou six personnes. Quand il rentre chez lui, avec son salaire : il est super fier. Et ils arrivent le matin avec un énorme sourire et une fierté incroyable de faire ce qu'ils font.* »

Les clients

Qu'ils soient professionnels ou amateurs, les clients de l'entreprise ont une culture commune. Comme nous l'avons montré à propos des conventions auxquelles les clients adhèrent, certains particuliers sont sans doute moins dans la convention sport et plus dans la convention luxe. Dans tous les cas les coordinations reposent sur une proximité institutionnelle d'adoption (clubs, concours, revues, forums, ...) et physique (vente en face-à-face). De plus, la proximité institutionnelle est renforcée par les efforts de l'entreprise pour construire de nouveaux standards : « *L'entreprise se fonde sur (...) l'innovation (...) de véritables innovations de rupture avec la création, on le souhaite, on espère, de nouveaux standards de produits.* ». Dans le cas des clients professionnels, les relations s'appuient également sur des normes régissant le sponsoring.

Les fournisseurs locaux

Certains (tanneur, fournisseur de matériel de production) font partie du réseau historique de l'entrepreneur qui s'est implanté à Tahiac pour se rapprocher d'eux. Les proximités physique et organisationnelle réticulaire dominant. Dans le cas du cuir, l'émergence de nouvelles pratiques (tannage sans chrome) est de nature à créer une proximité grâce à l'adoption de nouvelles normes. Le projet de PER traduit la volonté de la tannerie de Cathill d'adhérer à une nouvelle organisation de la filière.

Les institutions locales

Le lien avec les institutions locales et les banques traduit des niveaux différents de coopérations. Ces liens peuvent être faibles avec certaines banques, plus étroits avec la BNP (rapport de confiance fort), simplement techniques avec certains organismes publics (Conseil Général, Oséo) et plus personnalisés avec d'autres (sous-préfecture). Dans tous les cas, les proximités physique et réticulaire sont à la base de la construction de ces liens.

Les autres acteurs de la filière non (ou faiblement) partenaires

Enfin, il est utile de montrer que d'autres partenaires n'adhèrent pas au cercle des parties prenantes (abattoirs, négociants en viande). Comme nous l'avons évoqué, l'absence d'adhésion à une convention commune explique cet état de fait. Nous notons toutefois que les proximités à l'œuvre sont les mêmes que pour les partenaires institutionnels.

SYNTHESE

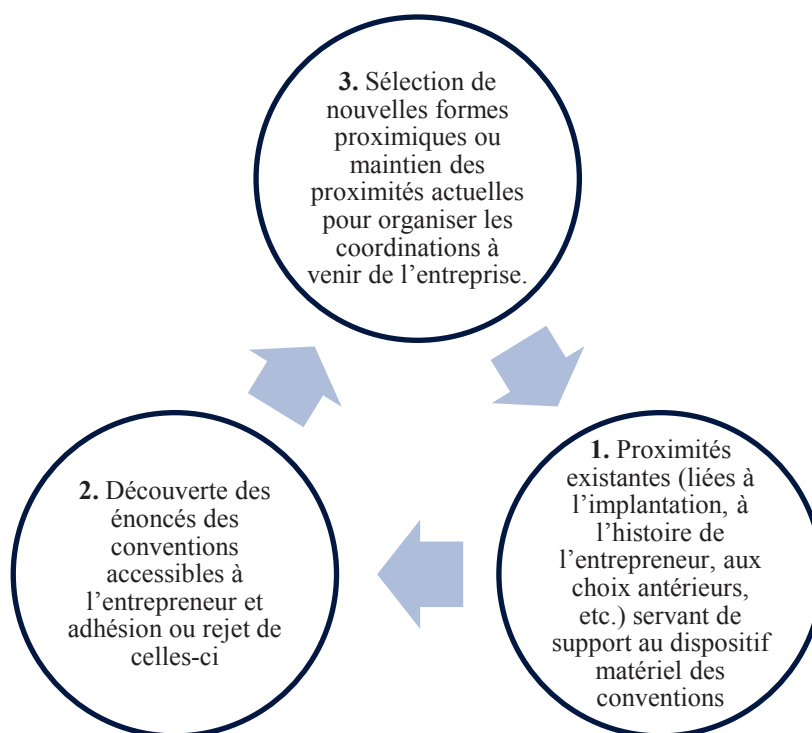
GENERATION	REMUNERATION	PARTAGE
L'ENTREPRENEUR Caractérisé par : - une forte culture de la compétition équestre - une absence d'attache au territoire - guidé par l'envie de « se faire plaisir »	SOURCES La source de CA est la vente en direct. La source de notoriété et d'image est constituée par les réseaux sociaux, le sponsoring de cavaliers et d'évènements.	ARCHITECTURE L'architecture actuelle privilégie l'aval de la filière (c'est-à-dire la valeur client). Les efforts de mise en place d'une nouvelle architecture sont engagés au bénéfice de l'amont de la filière cuir.
PROPOSITION Créer du matériel d'équitation innovant pour apporter plus de performance en compétition.	VOLUMES - CA : près de 18 M€ - croissance : +21%/an - export : 51% Financement: - autofinancement - entrée de nouveaux actionnaires	CONVENTIONS - convention <i>locale</i> - convention <i>sport</i> - convention <i>marchande</i> (dans la gestion de certaines relations seulement) - rejet de la convention <i>luxe</i>
FABRICATION - amélioration des compétences humaines - investissements dans la recherche - création de liens privilégiés avec les clients - partenariat avec des cavaliers de renom - adaptation permanente	PROFITS - Le groupe est valorisé aujourd'hui à 14 M€ environ. - Résultat : 10% du CA - Les performances du groupe permettent de mobiliser 5 à 8 % du CA sur la recherche et de financer un surcoût de près de 5% sur le tannage.	P. PRENANTES - associés actifs - commerciaux, ingénieurs - employés (ouvriers français vs marocains) - clients professionnels et amateurs - institutions locales - fournisseurs

5.1.4 L'ancrage d'Equi

Au terme de notre revue de la littérature, nous avons proposé une explication théorique de l'articulation possible entre proximités, convention et ancrage.

Figure 5.1

Proposition d'une articulation entre proximité et conventions (Rappel)



Source : proposé par nous

Dans ce processus :

- Les proximités favorisent la découverte de conventions (Elles servent de support aux dispositifs matériels des conventions).
- L'entrepreneur procède à des choix de gestion qui marquent son adoption ou son rejet de ces conventions. Ces actions peuvent porter sur des collaborations constitutives d'un ancrage territorial.
- Il choisit d'adopter certaines formes proximistes afin de s'entourer de parties prenantes adoptant les mêmes conventions.

Conformément à ce schéma processuel, nous allons présenter successivement, dans notre analyse :

- les proximités observées
- le rôle des conventions dans la construction des interrelations

- et enfin le rôle de l'ensemble (proximités et conventions) dans le processus d'ancrage.

5.1.4.1 Analyse des proximités observées

Le chef d'entreprise nous a indiqué que le face-à-face était très important pour son entreprise. Cela signifie qu'une proximité institutionnelle d'adhésion forte et une proximité organisationnelle réticulaire ne sont pas suffisantes pour établir le lien commercial : il faut en outre une proximité physique pour gérer certaines coordinations. Nous avons cherché à multi-angler ces informations.

En ce qui concerne la réalité du besoin d'une forte **proximité physique**, un premier recoupement d'informations a été effectué avec le contenu du site de vente en ligne de l'entreprise. Le visiteur a la possibilité d'indiquer dans quel pays et quelle ville il se trouve afin d'obtenir les coordonnées du commercial le plus proche. Les coordonnées du commercial apparaissent ensuite mais sans indiquer sa localisation physique. Ainsi, il n'est pas possible de connaître directement les zones géographiques dédiées à un commercial donné et un client peut être mis en contact avec un commercial avec lequel il pense partager une proximité physique plus forte qu'elle ne l'est réellement. Pour compléter cette information, nous avons donc de nouveau sollicité l'entreprise pour avoir le détail des secteurs géographiques attribués aux commerciaux. Le maillage territorial est un enjeu commercial fort. L'entreprise est en recrutement permanent de commerciaux pour étendre son réseau.

D'autres recoupements effectués confirment l'importance des face-à-face. A titre d'exemple, nous présentons, ci-dessous, le texte d'une annonce passée par un commercial Equi de Rhône-Alpes qui confirme cette idée :

« Olivier G. est votre technicien Equi sur la région Rhônes Alpes. Réalisation de selles de sport sur mesure cheval et cavalier. Quelle que soit votre discipline il saura vous satisfaire. Essai et devis gratuit sur rendez-vous. Equi, la selle partenaire de votre réussite : comme Jean T. ou Kévin S. [champions d'équitation], créez votre selle idéale. Pas de magasin. Présent sur les terrains de concours et au salon d'Equita'Lyon. Présent aux SI de Bourg en Bresse, Grenoble-Jarrie et Genève. ».

Autres points de recoupement : nous avons visionné une vidéo sur le site Oséo qui montre un extrait d'échange commercial entre un vendeur et un client lors d'un essai de selle. Le face-à-face apparaissait nécessaire dans cette approche commerciale. Enfin, nous avons également trouvé des commentaires d'internautes qui déclaraient ne pas avoir acheté telle ou

telle marque de qualité faute d'avoir pu l'essayer. Le rôle de cette proximité physique est donc largement lié au produit et pas seulement à une pratique commerciale propre à l'entreprise.

Le rôle de la **proximité organisationnelle réticulaire** dans le lien commercial est mis en évidence par l'importance des moyens d'animation de réseaux. L'entreprise est fortement présente sur Facebook (plus de 10 000 « amis ») et Twitter. Nous avons vérifié l'actualité des contenus diffusés. De plus, la revue Equier's, de très bonne facture (papier glacé, intégralement en quadrichromie) et le projet d'application smartphone, montrent qu'il y a un véritable investissement commercial sur l'activation de liens organisationnels.

L'enjeu de la création et du maintien d'une **proximité institutionnelle par adhésion** est nettement traduite par la gestion des contenus. Les personnes qui adhèrent au réseau Facebook ou Twitter le font pour bénéficier d'un contenu informationnel sur la compétition de haut niveau. Des portraits de compétiteurs y sont proposés, les résultats des compétitions y sont annoncés, on peut y suivre les résultats de l'équipe de France, etc. Bien sûr, on trouve également dans ces contenus de l'information produit. Un autre élément soulignant la volonté d'adhérer à une même institution (le milieu de la compétition) est l'effort apporté aux partenariats. Outre les compétiteurs, sur 24 partenaires mis en avant, 15 sont des concours hippiques. Parmi eux, 6 sont des compétitions situées hors de France.

En ce qui concerne la **proximité institutionnelle par normes et standards** : l'entreprise s'efforce de créer sur le marché de la selle de compétition des accessoires qui puissent devenir des standards afin d'attacher durablement les compétiteurs à la marque. Elle intervient également pour favoriser l'apparition de normes écologiques dans le traitement des cuirs

Tableau 5.2**Les proximités entre les acteurs et l'entreprise Equi**

Proximité Engagée	Physique	Organisationnelle		Institutionnelle			
		réticulaire	contractuelle	adhésion	appartenance	par normes	par standards
Entrepreneur	X		X	X			
Commerciaux			X	X			
Ingénieurs	X		X	X			
Ouvriers Fce	X		X				
Ouvriers Maroc			X	X			
Actionnaires salariés	X		X	X			
Autres actionnaires			X				
Clients pro.		X	X	X		X	X
Clients amateurs		X		X			X
Institutions locales	X	X		X		X	X
BNP	X		X				
Autres banques			X				X
Tanneur	X	X		X		X	
Fabricant matériel	X	X					
Eleveurs	X	X			X	X	
Abattoirs	X	X			X		
Hermès	X	X		X (en partie)	X		

5.1.4.2 Analyse du rôle des conventions dans la construction d'interrelations

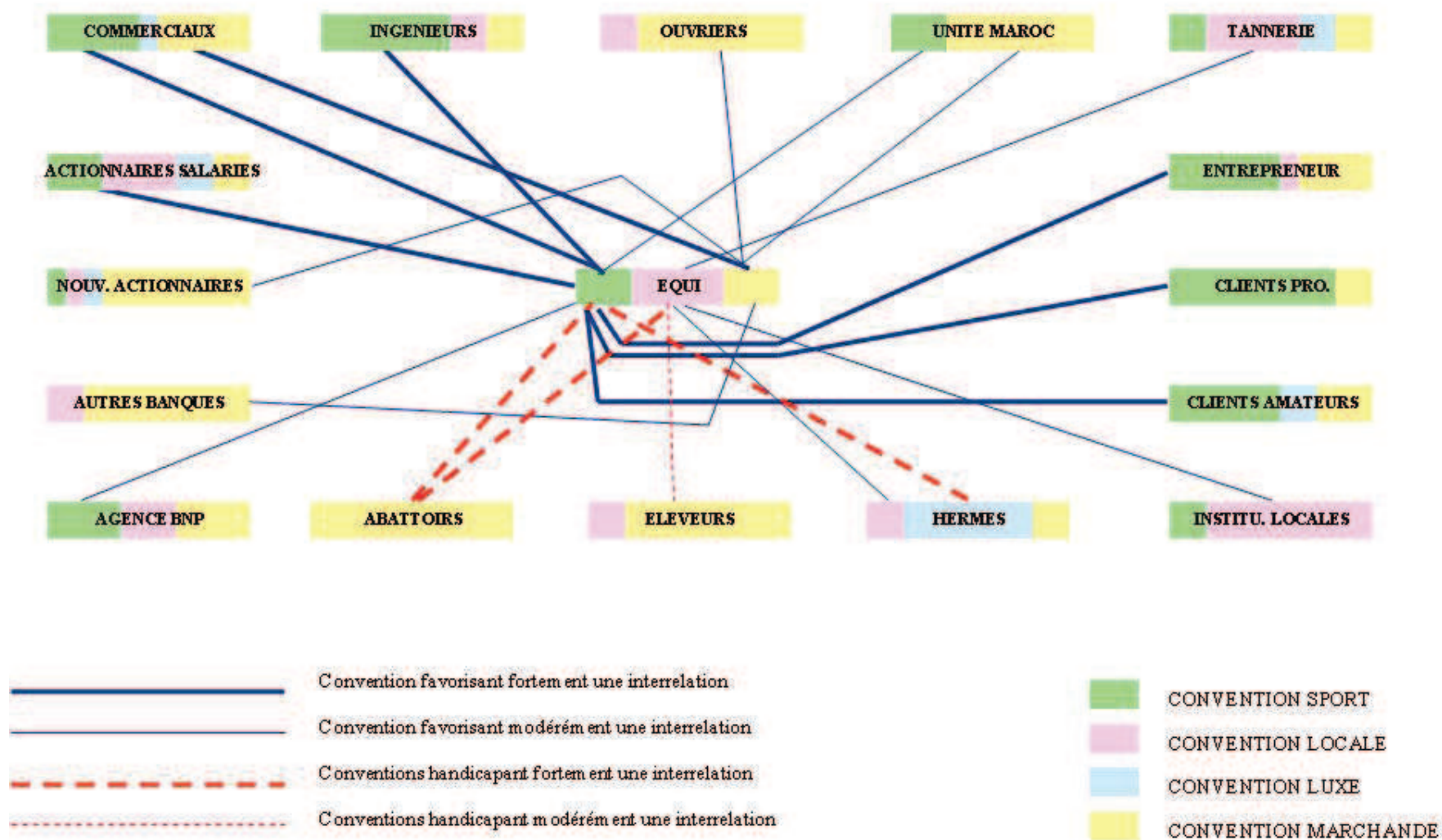
Nous appuyons notre analyse du rôle des conventions dans la construction des interrelations entre acteurs sur l'idée que, lorsqu'il y a adhésion à une même convention, la solution à des problèmes est réglée de façon aisée, les acteurs en tirent un bénéfice et la convention est alors auto-renforçante. A l'inverse, lorsqu'il y a adhésion à des conventions distinctes, il y a une contestation des opinions adverses, à l'instar des contestations exprimées depuis différents Mondes et décrites par Boltanski et Thévenot (1991).

Nous prenons également en compte le fait qu'un même acteur peut adhérer à plusieurs conventions et que, selon la situation de gestion dans laquelle il se trouve et selon la partie prenante avec laquelle il traite, il se réfèrera à une convention plutôt qu'à une autre.

Nous avons donc, sur la figure suivante (Figure 5.7) l'indication des conventions auxquelles les acteurs adhèrent (avec une surface graphique que nous croyons proportionnelle à l'importance de cette convention chez cet acteur) et un lien (trait de couleur plus ou moins épais) marquant si les conventions favorisent ou non la création d'une interrelation, fortement ou faiblement. Ce lien relie les conventions qui sont en action.

Figure 5.2

Rôle des conventions dans la construction des interrelations avec les parties prenantes d'Equi



5.1.4.3 Analyse du processus d'ancrage

La figure, présentée ci-après (Figure 5.8), permet d'identifier les phases chronologiques du processus et comment celui-ci est réactivé en permanence. Cette figure offre l'avantage de mettre en évidence la dimension dynamique de l'ancrage.

L'entrepreneur effectue un premier choix personnel qui est celui de la pratique de la compétition hippique (1). La proximité physique avec d'autres cavaliers et la proximité institutionnelle d'adoption (concours, centres équestres, ...) lui permettent de découvrir la convention sport (2) à laquelle il adhère mais qui, dans un premier temps, n'a pas de lien avec un projet professionnel. Durant ses études, il conçoit le projet de création d'une activité de sellerie (3) afin de maintenir une proximité d'appartenance et réticulaire avec les acteurs du milieu hippique. Il est sensibilisé à l'importance de la convention marchande (4) lors de la mise en œuvre de son projet (« (...) *avant tout une entreprise, c'est un carnet de commandes.* »). Le développement de son activité l'amène à confier la production de certaines selles à un atelier en Dordogne (5). Le partenariat se développe et il s'implante en Dordogne (6) pour être à proximité physique de deux partenaires (fabriquant de machines et tanneur). Il rencontre d'autres partenaires (7) : collectivité locales (la mairie l'aide à s'installer), représentants de la filière cuir, chefs d'entreprises, ... Il est alors amené à découvrir de nouvelles conventions et se voit confronté à des choix qui vont traduire son adhésion ou non à ces conventions.

La convention marchande (à laquelle il adhère déjà avec ses clients) lui apparaît dans un contexte nouveau (8) et comme une convention alternative à une convention locale (10). Cette dernière repose sur des valeurs de durabilité, de création de valeur économique et de légitimité du partage. Elle est incompatible avec la logique des abattoirs, par exemple, lorsqu'il s'agit de redéployer la filière cuir et de créer de la valeur ajoutée. Entre ces deux conventions, le dirigeant adhère à la convention locale ce qui l'amène à restreindre le champ d'application de la pure convention marchande et à la réfuter pour une partie de son activité amont (choix des fournisseurs, choix des matières premières,...).

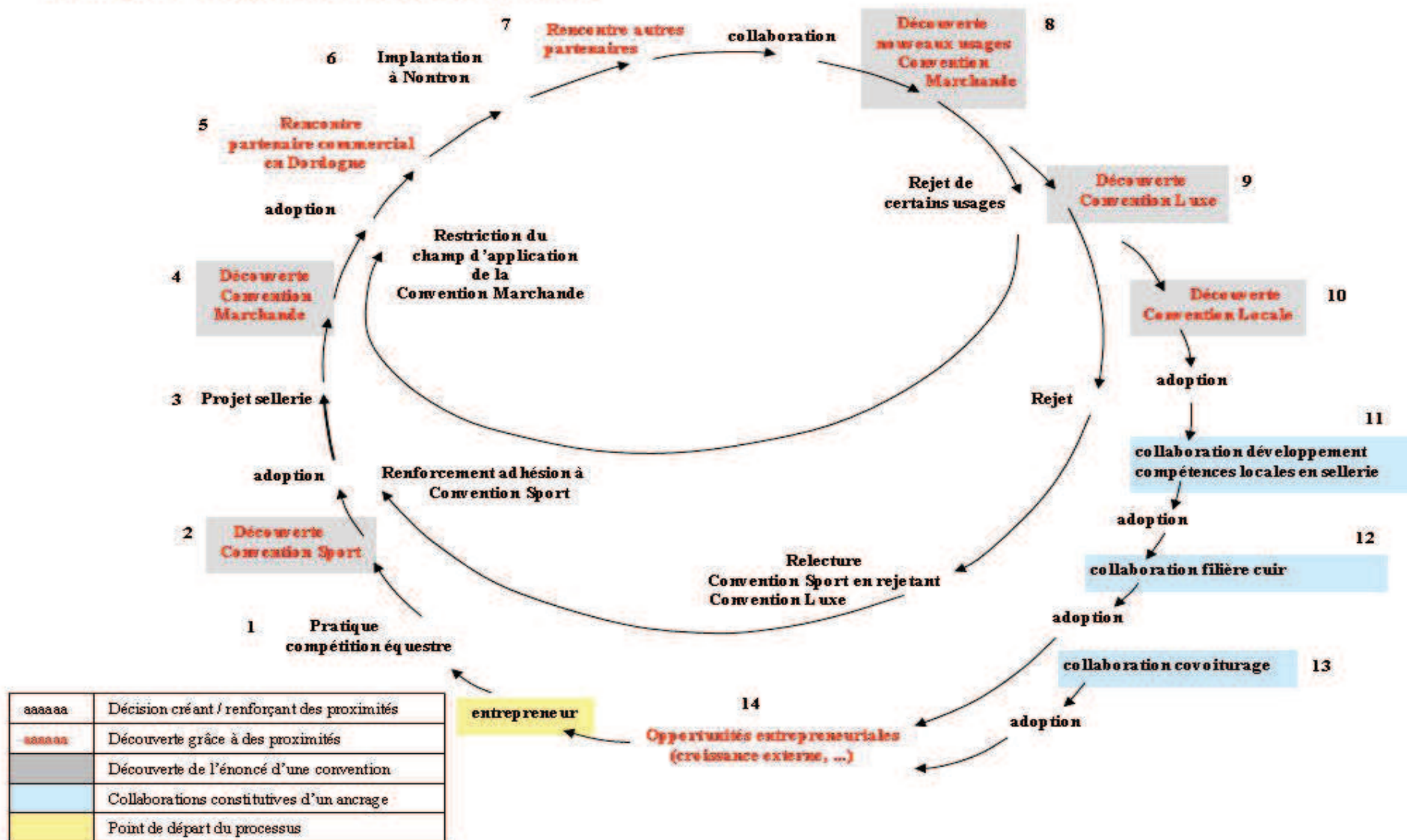
L'adoption de la convention locale, découverte notamment du fait d'une proximité physique avec les acteurs locaux, lui permet de découvrir plusieurs projets de collaboration auxquels il adhère : le développement d'une compétence locale en tannerie par une meilleure formation de la main d'œuvre locale (11), la réorganisation et valorisation de la filière cuir (12), l'extension du bassin d'emploi par la mise en place d'outils de covoiturage (13). Ces champs de collaboration viennent nourrir l'ancrage territorial de l'entreprise. Il est à noter qu'ils sont également perçus par le dirigeant comme des opportunités entrepreneuriales,

même si elles ne sont pas forcément de nature à créer de la valeur pour l'entreprise. Le dirigeant déclarait, à propos de l'organisation de la filière cuir : « *Moi, ce projet me tient à cœur, ça fait cinq ans que je travaille dessus. (...) Fondamentalement, je peux m'approvisionner ailleurs* ». En ce qui concerne le covoiturage, c'est l'épouse du dirigeant qui, avec sa propre agence de prestations sur le web, a mis en place le logiciel support et démarche les entreprises pour adhérer au projet. L'adhésion à ces projets renforce la proximité organisationnelle du dirigeant et des autres acteurs adhérents à la convention locale. Elle favorise la découverte d'opportunités entrepreneuriales (14).

La convention luxe (9), pour sa part, a été découverte grâce à des proximités multiples : proximité institutionnelle d'appartenance (par l'assimilation fréquemment faite entre haut de gamme et luxe), proximité organisationnelle contractuelle avec ses anciens associés, proximité physique avec l'unité Hermès de Dordogne. Elle est rejetée par l'entrepreneur car jugée incompatible avec la convention sport. Ce rejet se traduit dans la stratégie de l'entreprise (positionnement des produits) mais aussi par la rupture du lien avec les associés initiaux, par le choix des personnes recrutées (issues du milieu du sport). Ici aussi, l'entreprise organise ses proximités pour être de moins en moins proche d'acteurs du luxe et de plus en plus proche d'acteurs adhérents à la convention sport.

Figure 5.3

Processus de construction de l'ancrage territorial d'Equi



5.1.4.4 Rôle du lien personnel de l'entrepreneur au territoire sur l'ancrage territorial

Quel est le territoire du dirigeant ? Le dirigeant a fourni, alors qu'il donnait son point de vue sur la notion de « *made in France* », une définition socio-économique du territoire. Celle-ci découle directement de l'adoption de ce que nous avons appelé convention locale et s'oppose à une définition du territoire qui pourrait être issue de la convention du luxe. Selon la convention locale, « *les consommateurs adhèrent à l'idée que l'argent qu'ils dépensent doit servir au développement de l'endroit où ils vivent et pas qu'il parte au développement d'ailleurs* ». Pour le formuler autrement, le territoire est l'espace au sein duquel une coopération se noue en proposant un partage légitime de la valeur créée. Si des consommateurs créent de la valeur en permettant le développement d'une industrie, alors le « local » est l'espace sur lequel ces consommateurs vivent et avec lequel l'industrie considérée va partager la rémunération captée. A l'inverse, la convention du luxe conduit à définir le territoire comme un espace doté d'une image spécifique et d'un savoir-faire dont il affirme avoir l'exclusivité. Plusieurs découpages territoriaux peuvent être conformes à la définition retenue par le dirigeant d'Equi. Si on considère qu'Equi fait appel à deux et, à l'avenir, peut-être à trois bassins de consommation (Europe, Amérique du Nord, Asie), alors ces trois bassins peuvent être des espaces de production légitimes du point de vue de la convention locale. Tout comme cette convention légitime des actions coopératives localisées en Dordogne, elle légitime aussi le fait que Equi puisse investir dans des outils de production localisés sur trois continents différents. Le « local » est défini non pas par une échelle géographique mais par la légitimité des échanges qui s'y déroulent. Le dirigeant se sent donc en phase avec des échelons très distincts « *(...) la notion de territoire périgourdin cela va, aquitain c'est bien, européen je comprends (...)* ».

A aucun moment Monsieur D. n'a fourni de définition affective d'un territoire. Il se sent mobile et ouvert à l'idée d'une expatriation. Il déclare d'ailleurs passer 50% de son temps en déplacement et n'avoir tissé que peu de liens personnels en Dordogne. Aucune explication n'est à rechercher dans les liens personnels affectifs du dirigeant au territoire périgourdin. L'engagement au bénéfice de ce territoire tient à une conception générale du rôle d'une entreprise dans un tissu local. Le nord de la Dordogne est un espace au sein duquel les proximités à l'œuvre ont permis de faire découvrir la convention locale au dirigeant. Celui-ci est attaché à cette convention, pas au territoire lui-même. Le territoire périgourdin est un support à un dispositif matériel faisant connaître la convention.

5.1.4.5 Nature des enjeux d'ancrage pour l'entreprise

Quel est, pour l'entreprise, l'enjeu de l'ancrage ? Les actions coopératives engagées ont trois enjeux principaux difficiles à hiérarchiser.

En premier lieu, les actions d'ancrage engagées permettent de rendre le management de l'entreprise légitime. Elles mettent Monsieur D. en accord avec les valeurs des conventions qu'il défend. Elles donnent du sens à son entreprise et à l'énergie que le dirigeant y investit.

En deuxième lieu, ces actions coopératives donnent matière à satisfaire un comportement entrepreneurial. Chaque projet peut être considéré comme une opportunité dans laquelle le dirigeant prend une place active et d'où peut émerger une opportunité d'affaires (croissance externe par l'amont et l'aval de la filière, création d'un service covoiturage sur le web, etc.).

En troisième lieu seulement, est de façon marginale, l'ancrage permet de fournir des ressources stratégiques à l'entreprise. En effet, même si le dirigeant considère que la réorganisation de la filière cuir présente un enjeu important, il reconnaît aussi que l'entreprise peut s'approvisionner ailleurs et qu'elle ne souhaite pas mettre en avant l'origine des cuirs. Il ne s'agit pas d'une ressource stratégique pour l'entreprise. Il en va différemment pour l'extension du bassin d'emplois et pour le développement d'un savoir-faire : il s'agit là de lever des obstacles au développement de l'entreprise en créant la ressource nécessaire. Le traitement végétal des cuirs entraîne un surcoût et n'est pas mis en avant. Ce n'est qu'à terme qu'il constituera éventuellement un avantage concurrentiel stratégique. Il ne constitue toutefois que très partiellement un ancrage car il s'agit essentiellement d'une relation bi-partite.

L'ancrage de l'entreprise présente un paradoxe : il va probablement se renforcer dans les années à venir (aboutissement et développement des actions collectives engagées) mais l'essentiel du développement d'Equi se fera sans doute hors Périgord (Etats-Unis, Asie, croissance externe).

5.1.4.6 Retour sur le processus opératoire

Après avoir renoncé au premier cas pilote en raison d'un ancrage insuffisant et en large partie révolu, le second cas pilote a répondu à nos attentes du point de vue des critères d'échantillonnage prédéfinis. A la lumière de ce cas pilote, nous revenons sur le processus opératoire envisagé. Nous présentons nos commentaires en répondant aux principales questions méthodologiques qui suivent.

Pouvons-nous améliorer la démarche d'identification préalable des entreprises ancrées ?

L'abandon d'un cas au terme d'un premier entretien et de sa retranscription représente un coût important en termes de temps. Les entretiens effectués en amont avec des acteurs informés de l'économie régionale ont été peu fructueux : beaucoup d'entreprises ont été citées mais en étant insuffisamment caractérisées selon les paramètres qui nous intéressent. La recherche documentaire à laquelle nous avons procédé s'est avérée lourde et moyennement efficace. La solution la plus simple serait de procéder à l'identification d'entreprises en prenant comme source d'information des institutions coopératives telles que les Pôles de Compétitivité. Les entreprises adhérentes à ces pôles sont essentiellement des entreprises ancrées. Nous avons écarté cette méthode d'identification en arguant du fait que cela risquait nous conduire à ignorer des entreprises ancrées non adossées à de telles institutions et donc à réduire la variété de notre échantillon. Malgré les difficultés de ce travail d'identification, nous persistons à écarter une telle méthode pour les mêmes motifs : il nous semble important de maintenir un certain aléa dans la première identification des entreprises. Dans cette démarche l'exploitation systématique de toutes les informations issues d'une revue locale d'économie telle qu'Objectif Aquitaine, revue présentant de nombreux entrepreneurs régionaux de façon multisectorielle, nous semble être une méthode adaptée. Nous avons donc décidé de consulter de façon systématique les numéros de cette revue sur une longue période ainsi que ses lettres d'information quotidiennes.

Lors de la sollicitation d'entrepreneurs, quelle information doit-on leur livrer sur les objectifs de la recherche ?

Il est bien sûr nécessaire d'expliquer notre démarche aux entrepreneurs sollicités à la fois pour des raisons relationnelles et éthiques. Toutefois, le fait de mettre en avant que cette recherche porte sur l'ancrage territorial des PME peut être de nature à entraîner un biais en focalisant leur attention sur ce point et en risquant les inciter à se livrer à un exercice de démonstration de leur propre ancrage. Nous avons abordé les entrepreneurs de nos deux cas pilote en indiquant simplement que nous nous intéressions aux liens entre les entreprises et leur environnement. Cette expression volontairement très large ne masque toutefois que provisoirement notre objet de recherche. En effet, lorsque nous avons demandé par exemple à Monsieur D. de nous permettre de participer à une réunion du Pôle d'Excellence Rurale, cela est revenu à lui expliquer, par l'exemple, ce sur quoi notre attention se portait. Il en est de même lorsque nous avons effectué des relances sur les liens du dirigeant au territoire, sur sa

vie sociale, etc. Nous ne pensons pas que ceci ait introduit de biais significatifs dans le contenu du discours du dirigeant, sans toutefois que nous puissions avoir de certitude sur ce point. Il nous semble en revanche important de nous être assuré que le dirigeant gardait une distance critique par rapport aux parties prenantes de l'entreprise et qu'il ne se livrait pas à un discours lénifiant sur les coopérations engagées. Le fait qu'il se soit autorisé librement des critiques à l'encontre de certaines de ces parties prenantes nous semble être le gage de cette distance.

Nous retenons l'idée de ne pas présenter à nos interlocuteurs de façon précise notre objet ou question de recherche.

L'ancrage peut-il être analysé grâce au BM ?

L'utilisation du BM comme grille d'analyse pour saisir la réalité d'une organisation et le rôle de son dirigeant a déjà été démontrée. Nous n'avions pas de doute sur la pertinence de cet outil. En revanche, nous avons une incertitude sur la possibilité de conduire notre approche de façon monolithique et, en saisissant le BM de l'entreprise, de saisir dans le même temps son ancrage. Nous envisageons qu'il puisse être nécessaire de procéder en deux temps et d'avoir, au-delà de l'analyse du BM, un second temps dans nos entretiens qui soit centré sur le phénomène d'ancrage. En définitive, la grille du GRP s'est avérée adaptée pour prendre en compte simultanément le modèle d'affaires de l'entreprise et son ancrage. Nous avons toutefois été amené à adopter des dispositions complémentaires.

Tout d'abord, nous avons effectué des relances sur un certain nombre de points concernant spécifiquement l'ancrage. Cette information s'est naturellement intégrée dans l'analyse de la valeur de l'entreprise, que ce soit dans la phase de génération, celle de rémunération ou de partage. La seule difficulté pour restituer cette information était de respecter la structure formelle de présentation de la grille GRP sous peine d'altérer sa cohérence. Pour des raisons évidentes il est exclu de se focaliser davantage sur une des phases de cette grille, aucune ne prévalant sur une autre. Nous avons donc organisé une partie de l'information collectée au sein d'annexes spécifiques à l'étude de cas considérée.

Ensuite, nous nous sommes attachés à analyser les formes de proximité soutenant les relations entre acteurs. Etant donné la variété des proximités retenues dans notre typologie (7 formes distinctes) et le nombre de parties prenantes (une quinzaine) il nous a semblé souhaitable de réaliser une matrice spécifique sur le sujet.

Enfin, nous avons constaté que la prise en compte des critiques formulées en direction d'autres acteurs, avec lesquels aucune collaboration n'est engagée, nous aidait à mieux comprendre les conventions alternatives possibles, condition nécessaire à l'existence même

d'une convention. Nous restituerons ainsi, dans certains cas, certaines conventions rejetées (exemple : la convention luxe) quand elles nous aident à comprendre, par contraste, les conventions auxquelles l'entrepreneur adhère.

La retranscription est-elle nécessaire à la codification des données ?

Le travail de retranscription est lourd. Le logiciel de saisie nécessite un temps de retranscription deux à trois fois supérieur au temps des entretiens eux-mêmes. Il est de plus nécessaire d'apporter des corrections très nombreuses à la retranscription effectuée par le logiciel. Il est légitime de s'interroger sur la nécessité d'une retranscription in extenso en préalable à une codification manuelle.

Le modèle GRP permet une codification de base en 3 codes divisés chacun en 3 sous-codes. La familiarisation avec ce modèle permet assez aisément de codifier le texte d'un enregistrement en repassant une bande son. La saisie in extenso peut donc se limiter à des phrases que l'on estime caractéristiques d'un discours et qui permettront de retenir des citations. Une autre possibilité peut consister à effectuer une codification lors d'une première écoute de la bande son et d'effectuer une première rédaction du GRP. Dans un deuxième temps, une nouvelle écoute de la bande (éventuellement en accéléré) permet de vérifier que toutes les données utiles ont bien été relevées et de dégager certaines citations.

Toutefois, dans notre travail d'analyse, nous avons été amenés à utiliser une codification sensiblement plus lourde (16 sous-codes) constituée à la fois de la codification du GRP et de la codification des différentes formes de proximité. Dans ce cas, une retranscription in extenso de l'ensemble des entretiens nous semble nécessaire. Précisons toutefois que, pour des raisons pratiques, les enregistrements des échanges n'ont été possibles que lors d'entretiens individuels autour d'une table. Les autres échanges, notamment en groupe, ou dans des situations plus informelles ont simplement fait l'objet d'une prise de notes.

Quelle utilisation faire du cas pilote ?

Au terme de ce second cas pilote, nous considérons que la méthode envisagée initialement peut être maintenue avec les adaptations suivantes :

- Identification, le cas échéant, d'acteurs non coopératifs permettant de mettre en évidence des conventions alternatives à celles retenues par l'entrepreneur.
- Approfondissement de certains aspects du BM, notamment ceux qui sont spécifiquement rattachés à l'ancrage, au sein d'annexes.

- Réalisation d'une codification complémentaire à celle du GRP et spécifique aux formes de proximité observées.
- Réalisation de certaines matrices d'analyse de façon systématique :
 - . matrice des parties prenantes mettant en évidence les formes de proximité sur lesquelles s'appuient les inter-relations entre les parties prenantes et l'entreprise ;
 - . diagramme présentant le rôle des conventions dans la construction des interrelations entre les parties prenantes et l'entreprise ;
 - . diagramme présentant le processus séquencé de l'ancrage territorial.

En outre, nous considérons que le cas Equi ayant été conduit selon des conditions identiques à celles qui le seront lors des cas suivants, il est possible d'intégrer celui-ci à notre terrain d'enquête.

5.2 Le cas Ecrin

Encadré 5.2

Le cas Ecrin

L'entreprise que nous avons rebaptisée « Ecrin » a été créée en 1880 près de Bordeaux, aux portes de la forêt des Landes et a été rachetée en 1996 par deux associés. 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. Mais en 2009, chacun des associés a voulu opter pour une définition différente du BM. Ce désaccord a été suffisamment vif pour entraîner leur séparation. Chacun a alors mis en œuvre son propre BM à la tête de sa propre entreprise. Monsieur R. a racheté l'ensemble des parts d'Ecrin. C'est à ce nouveau BM que nous nous sommes intéressés. Le choix de la localisation découle d'une opportunité d'investissement. Le lien au territoire est peu affectif et fortement idéologique. L'ancrage n'est qu'en partie stratégique.

5.2.1 Présentation du cas Ecrin

5.2.1.1 La chronologie de la collecte d'information

Nous avons réalisé en mars et avril 2013 deux entretiens d'environ 1h30 avec le dirigeant de l'entreprise et un entretien d'une heure avec le responsable commercial. Ces entretiens ont eu lieu au siège de l'entreprise. Au terme de l'analyse de ce cas, nous avons de nouveau rencontré le dirigeant afin de valider les informations collectées et de les compléter. Lors des premiers entretiens nous avons également réalisé une visite de l'usine durant laquelle nous avons eu de brefs échanges avec des membres du personnel. Les entretiens ont été conduits comme décrit dans le cas pilote. Même si les thématiques liées à la personne du dirigeant ont, dans les deux cas, plutôt été abordées vers la fin pour ne pas sembler trop intrusif, l'ordre dans lequel les sujets ont été traités n'est toutefois pas exactement le même. Il a été influencé par la dynamique de la discussion. La grille du GRP a été utilisée pour nous assurer de l'exhaustivité des thèmes abordés.

5.2.1.2 La multi-angulation opérée

Nous avons procédé à des recoupements et compléments d'informations par multi-angulation. Celle-ci a été opérée selon plusieurs méthodes et à des moments distincts. La plupart des données documentaires ont été collectées avant et entre les entretiens. Certaines données documentaires (notamment financières) ont été achetées auprès du greffe du tribunal de commerce après les entretiens avec le dirigeant et son responsable commercial. Seul le fournisseur de l'entreprise a été informé des entretiens que nous avons eu avec Ecrin.

Tableau 5.3**La multi-angulation des données – cas Ecrin**

Site internet de l'entreprise	Complément concernant les produits et l'organisation commerciale
Documents comptables	Nous avons recoupé les informations comptables données par l'entreprise avec les documents comptables déposés auprès du greffe du TC. Cela a amené des compléments, par exemple sur les versements de dividendes.
Revue de presse	Nous avons étudié des articles de la presse locale et de la presse professionnelle (emballage, bois, vin) sur plusieurs années. Cette revue de presse a permis de confirmer très largement les propos de l'entrepreneur. Voir Annexes Ecrin 3 et 4
Site internet des concurrents	Nous avons analysé le positionnement des concurrents régionaux de l'entreprise. Cela a confirmé l'existence de la convention terroir. Voir Annexe Ecrin 3
Contact avec ancien associé	Nous avons effectué une recherche d'informations concernant l'entreprise dirigée par l'ancien associé de Monsieur R. Cela nous a permis de confirmer le rôle du lien personnel entrepreneur/territoire dans la construction de l'ancrage. Voir Annexe Ecrin 6
Recherche documentaire auprès des institutionnels	Nous avons effectué des recherches d'information relatives à la filière vinicaissière auprès de tous les institutionnels cités par Ecrin. Cette recherche a montré l'existence de coopérations dans lesquelles certaines institutions ont également un rôle moteur. Voir Annexe Ecrin 5

5.2.1.3 L'analyse des données

Les entretiens ont été enregistrés, à l'exclusion de certains échanges informels ou conduits dans un environnement bruyant (atelier).

Les codes utilisés sont les mêmes que dans le cas pilote. Les entretiens sont présentés en annexe Ecrin 7.

5.2.2 Le business model d'Ecrin

L'ENTREPRENEUR _____

Entourage

Monsieur R. est né en Lorraine. Il n'est installé dans la région que depuis 1996, date de reprise de l'entreprise Ecrin. Il a 47 ans

Dans l'entourage de Monsieur R., certaines rencontres se sont avérées décisives. C'est en particulier le cas de Monsieur C. qui, en 1996, lui a proposé de racheter avec lui l'entreprise Ecrin. *« Dans ma tête l'idée de pouvoir reprendre ou créer une entreprise c'était un truc qui m'intéressait. (...) Mais s'il ne m'avait pas demandé de venir avec lui s'associer sur ce projet là, je ne sais pas où j'en serais aujourd'hui. »* Cette rencontre s'est produite par les hasards de la vie professionnelle (les deux personnes ont travaillé au sein de LVMH) et a été favorisée par des affinités communes (pratique du rugby). Les deux associés se sont séparés 13 ans plus tard à la suite de différents sur la localisation de la production ; Monsieur R. souhaitant la maintenir en Gironde et Monsieur C. souhaitant la délocaliser en grande partie en Asie.

Le dirigeant a une épouse et deux enfants. Le choix de la localisation près de Bordeaux a été une décision familiale, même si la région n'offrait que peu de débouchés à l'épouse de Monsieur R. (issue de l'Ecole Centrale de Paris). Celle-ci a mis deux ans à trouver un poste dans la région.

Expérience

Monsieur R. a suivi des études d'ingénieur en agro-alimentaire et un 3^e cycle en biotechnologie. Il a eu l'occasion de réaliser son mémoire de fin d'études aux Etats-Unis et d'accomplir un stage chez Moët et Chandon, en Champagne. Il a ensuite travaillé pour LVMH au Japon. Enfin, nouvelle délocalisation : il s'est retrouvé durant 5 années à Cognac (Hennessy) en tant que responsable d'une unité de production. Monsieur R. avait donc une expérience des grands groupes, de la mobilité géographique et de la production. En revanche, il n'avait pas d'expérience de la finance. Celle-ci fut apportée par son associé, ancien directeur financier de la branche Cognac au sein du groupe LVMH.

Motivations

Le désir de reprendre une PME est en partie né de cette expérience au sein d'un grand groupe. Les rapports humains dans une grande structure ne répondaient pas à ses attentes et sa liberté d'action y était trop réduite. Toutefois, en 1996, Monsieur R. n'avait que 31 ans. La

perspective de créer une entreprise ou d'en racheter une lui plaisait mais ce n'était pas encore un véritable projet.

Lien personnel au territoire

Ni monsieur R. ni son épouse n'avaient d'attache culturelle ou familiale dans la région, même s'ils vivaient depuis 5 ans à Cognac (à 130 kms du lieu d'implantation de l'entreprise). D'une façon générale, ils se sentaient proches du sud de la France et excluaient de partir dans le nord. Une expatriation aurait également été une voie possible. Lors de leur venue à Bordeaux, le changement a donc tenu essentiellement aux aspects professionnels du projet et pas à la localisation : *« Il y eu un petit gap géographique et un gros gap culturel entre un gros groupe et une PME. »* Dans un second temps, le lien au territoire fut renforcé lorsqu'en 2009 les deux associés se séparèrent. Monsieur R. racheta alors les parts de son associé qui était très fortement majoritaire. Sur le plan financier, Monsieur R. et son épouse durent vendre leur maison. Le projet constitua une prise de risque considérable. *« Nous, clairement, c'est un choix. Le choix qu'on a fait avec mon épouse, parce que c'est forcément des choix communs (...) Le choix d'une prise de risque non négligeable (...) et le choix de vivre ici.(...) On a trouvé, nous, un équilibre de vie au niveau familial et professionnel, quelque chose qui nous allait pas mal. Donc on a trouvé aucune utilité à aller ailleurs, quoi. »* L'affinité avec le territoire s'est donc construite progressivement. Le territoire n'est pas vu comme un lieu unique rattaché à des aspects singuliers, à une histoire familiale ou à un attachement fort. Il est perçu comme une voie parmi d'autres pour satisfaire des attentes personnelles. Il est, pour Monsieur R., à la fois satisfaisant et doté d'une identité faible.

L'entrepreneur se montre parfois critique vis-à-vis de son territoire d'adoption *« Mon épouse (...) a mis deux ans à trouver du travail à Bordeaux (...) ce qui prouve qu'une problématique que l'on a à mon sens en Aquitaine c'est le dynamisme économique. »*

Idée

En 1996, l'idée de reprise de l'entreprise reposait sur la simple poursuite d'une activité de fabrication de caisses en bois pour le vin, initiée en 1880. Les changements stratégiques survenus en 2000 se sont essentiellement traduits par un développement de la sous-traitance en Asie. Ils ne répondaient pas à un projet entrepreneurial car ils étaient contraints. *« En 2000, les donneurs d'ordres nous ont dit, "bon les gars, vous êtes bien sympathiques mais ça serait bien de voir un peu plus loin ce qui s'y passe " [en Asie]. 20 % de notre activité était en packaging promotionnel. On l'a fait et on n'avait pas le choix à l'époque. »* Progressivement, une délocalisation partielle de la production s'amorça. Ce n'est que quelques années plus tard qu'un véritable choix entrepreneurial dut être opéré. *« En 2008-2009 on peut se reposer la question de savoir si on avait le choix ou pas, mais on voyait bien qu'il y avait une voie alternative à ça [à l'externalisation]). »* A partir de ce moment-là, deux idées entrepreneuriales opposées furent formulées. D'un côté, l'associé de Monsieur R. voulait abandonner une large part de la production. Il était appuyé en cela par une partie de l'environnement. *« C'était un conseil en stratégie qui disait ça. (...) Il nous disait qu'il fallait s'occuper de la conception, du bureau d'études. (...) Et par contre, il fallait sourcer là où on voulait, n'importe où... Mais il fallait lâcher la production. L'appro. d'ici, c'était mort. »* D'un autre côté, Monsieur R. concevait l'idée inverse : celle d'un redéploiement en interne de la production, d'un recentrage sur le savoir-faire, d'une remotivation du personnel autour d'un projet industriel. L'incompatibilité de ces deux idées entraîna la séparation conflictuelle des deux associés. Monsieur R. racheta l'entreprise (et conserva le personnel) et son associé conserva une structure incluant un bureau d'étude et un service achat et partit avec 3 collaborateurs. Cette dernière entreprise fut réimplantée au Pays Basque et s'approvisionne aujourd'hui en large partie en Asie (Voir Annexe Ecrin 6).

Marché

Ecrin évolue sur le marché de la seconde transformation du bois. Les matières premières sont constituées par des bois de différentes espèces, achetés débités dans des formats standards ou sur mesure. Les débouchés sont essentiellement constitués par des vignobles et négociants en vin. Le marché est essentiellement national mais présente des spécificités régionales (par exemple l'utilisation du bois de pin à Bordeaux, du chêne en Champagne, ...).

Concurrence

La concurrence est constituée de PME. Dans la région bordelaise 7 entreprises de 15 à 40 personnes environ et une de plus de 90 salariés opèrent sur ce marché. Selon Monsieur R., la plupart de ces entreprises ont la même stratégie qui les amène à se battre sur des prix et sur des volumes. Seule une entreprise se démarque en ayant adopté une stratégie fondée sur la proximité avec ses clients, la largeur de l'offre, les petits volumes et une offre complémentaire en cartonnages. Elle dispose ainsi d'une cible commerciale plus large.

Ambition

L'ambition du dirigeant repose sur la mise en cohérence de choix managériaux et de valeurs : *« On est dans une logique où l'on met en place un système de valeurs, à tous points de vue. Il y a une forme d'éthique qui soutient tout ce que l'on essaye de faire et que l'on essaye de transmettre dans l'entreprise. Ce qui n'est pas toujours complètement évident mais moi, à titre personnel (insiste sur ces derniers mots), j'ai envie de vivre dans un truc qui a un peu de valeur. »* Vis-à-vis de l'environnement, le dirigeant souhaite favoriser la création d'emplois industriels dans la filière et que celle-ci soit aussi respectueuse de l'environnement. Vis-à-vis des salariés, l'ambition est de moderniser l'outil industriel et de sécuriser les emplois. *« 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, mais j'éviterai de la remettre sur le marché. Je veux qu'il y ait une ambition industrielle. Aujourd'hui l'idée c'est de remonter un outil industriel qui pérennise la situation pour les dizaines d'années qui viennent. »*

Avantage Concurrentiel Commercial (ACC) proposé

L'ACC de l'entreprise repose sur l'offre d'une gamme profonde de produits, que cette offre porte sur des formats standards (caisse de 6 et 12 bouteilles) ou sur des coffrets personnalisés (coffret très haut de gamme offrant plus de ressemblance avec des caves à cigares qu'avec des caisses traditionnelles). L'entreprise propose des conceptions de produits sur mesure, des traitements de surface sophistiqués et des séries de fabrication courtes.

Matières premières

Historiquement les caisses de vin (et les coffrets) sont fabriqués en bois. Bien qu'implantée au sein de la plus grande forêt de pins en Europe, cette filière est, pour l'essentiel, importatrice de bois de pin pour plus de la moitié des approvisionnements... L'industrie de première transformation du bois s'est en effet orientée vers d'autres marchés et néglige la caisserie. *« Il y a des scieurs, mais ils ont des modes de fonctionnement assez limitant. (...) ils sont extrêmement figés dans les dimensions qu'ils proposent. Nous, dès qu'on va avoir besoin d'une dimension qui n'est pas dans leurs standards, cela devient extrêmement compliqué et ils ne font pas l'effort pour. Donc industriellement c'est dur, c'est très compliqué. »*

Le dirigeant de l'entreprise Ecrin souhaite développer les approvisionnements locaux essentiellement pour redonner de la cohérence à la filière (les importations de pin représentent un manque à gagner d'environ 150 emplois industriels locaux selon la fédération) et afin de réduire le coût carbone des approvisionnements. Plusieurs actions vont dans ce sens. Ainsi l'entreprise Ecrin a formé le personnel d'un industriel local (industrie de première transformation) et lui a fourni du matériel afin que ce dernier puisse initier des fabrications de produits découpés pour la caisserie. Aujourd'hui, un tiers de la production de cet industriel est dirigé vers ce secteur. Ecrin n'en est plus le seul client. Autre action : Ecrin a été moteur pour la mise en place par la fédération du secteur d'un label « Pin des Landes – Made in Aquitaine » (voir Annexe Ecrin 5). Ce label peut être inscrit sur les produits finis et tous les acteurs de la filière peuvent s'en saisir. L'utilisation demeure encore modeste. Autre exemple : Ecrin a mis en place une comptabilité carbone afin de pouvoir faire valoir le mieux disant écologique que représente l'achat des bois issus de la filière locale.

Mise en avant du territoire

Aujourd'hui, c'est l'entreprise Ecrin qui travaille à la promotion de l'origine locale des bois et non le terroir qui aide l'entreprise à les commercialiser. La notoriété des pins des Landes est forte mais l'image est faible. Elle n'est pas exploitée par les clients du secteur (vignobles). Le premier client à avoir demandé l'inscription du label n'est d'ailleurs pas un producteur de vin de Bordeaux mais ... d'une marque de vodka.

Moyens de production

Après de nombreuses années passées sans investir dans son outil de production, l'entreprise a consacré 450 000 euros à celui-ci au cours des deux dernières années. Au-delà des outils de découpe traditionnels, et afin de défendre son ACC fondé sur la spécificité de l'offre, l'entreprise s'est dotée d'une panoplie d'outils que ses concurrents ne maîtrisent

généralement pas en interne : bureau d'étude pour la conception des packagings, marquage à chaud, transfert à chaud, sérigraphie, laser, ... Elle dispose également de son propre camion de livraison. Les bâtiments sont en revanche obsolètes. L'entreprise souhaite se déplacer vers un nouveau site, si possible en demeurant sur la même commune (27000 habitants).

Moyens humains

Le dirigeant considère que son ACC repose essentiellement sur le savoir-faire du personnel. A propos de l'activité industrielle : *« Oui, c'est délocalisable, c'est vrai. Mais le savoir-faire lui est plus localisé. (...) Nous avons des gens qui sont là depuis très longtemps et qui travaillent le bois depuis plusieurs décennies. On a un vrai savoir-faire, dans toutes les fonctions. Chacun connaît son métier. Les gens sont là depuis... en moyenne, je dirais entre 15 ans et 20 ans pour un gros noyau. Parfois jusqu'à 30 ans... »*

Clients

Les clients sont essentiellement des entreprises vinicoles bordelaises et champenoises. Les clients d'autres secteurs sont marginaux. Certains clients sont prestigieux (Châteaux Haut Brion, Lagrange, LVMH, ...). Les contacts sont généralement anciens et très stables.

Image de marque

L'entreprise communique autour des actions qu'elle entreprend, y compris en marge du métier de l'entreprise. Voir Annexe Ecrin 3.

Dynamique organisationnelle

L'organisation de l'entreprise est marquée par un renforcement systématique des proximités physique et organisationnelle. C'est le cas, bien entendu des approvisionnements (le fournisseur partenaire qu'Ecrin a orienté vers le secteur de la caisserie est à 3 kms de l'entreprise). Mais c'est aussi le cas en interne. Ainsi, le modèle traditionnel de planification industrielle que Monsieur R. a eu l'occasion de maîtriser pendant 5 ans chez Hennessy a été remplacé par une forte délégation d'organisation aux chefs d'équipe. C'est également le cas pour le versement des primes : *« Aujourd'hui on a des primes mensuelles (...) qui sont définies par le responsable de prod. et les chefs d'équipe. Mais je ne contrecarre jamais. Ils n'ont même pas de budget, ils font comme ils le sentent. »* Autre action qui nous semble symptomatique : l'entreprise a interrogé ses salariés par questionnaire. *« L'idée c'est de mettre en évidence les choses qui vont bien, celles qui vont moins bien. »* D'une façon générale, la dynamique organisationnelle repose sur l'accroissement de l'implication des salariés dans leur entreprise.

REMUNERATION

LES SOURCES DE REVENU _____

Les produits

La segmentation des produits adoptée par Ecrin est la suivante :

	Vers plus de valeur ajoutée →		
Vers plus de valeur ajoutée ↓	Caisses traditionnelles 	Coffrets traditionnels 	PLV 
	Caisses réutilisables	Coffrets réutilisables	Display
	Caisses luxe	Coffrets luxe	Divers

Cette segmentation n'est pas retenue de façon strictement identique par les concurrents. Ceux-ci complètent parfois leurs gammes par des cartonnages. Le gros du marché est constitué des caisses traditionnelles par 6 et 12 bouteilles. Des spécificités régionales existent. Elles portent sur la nature des bois utilisés : pin, chêne, peuplier. Le pin est presque exclusif dans le sud-ouest pour des raisons traditionnelles. Ecrin ne réalise pas de négoce, sauf à titre très marginal, et ne commercialise que ses productions propres.

Le processus de vente

La stabilité des relations commerciales est caractéristique des rapports avec les fournisseurs du secteur. Plus les fournisseurs sont proches géographiquement et plus les relations sont stables. Le désaccord sur un tarif peut remettre en cause une opération spécifique ou des volumes mais ne remet généralement pas en cause le lien commercial.

En aval, les relations avec les clients se caractérisent essentiellement par leur stabilité. Ainsi l'entreprise estime ne pas perdre de clients d'une année sur l'autre. L'effort commercial porte sur la recherche de nouveaux clients, surtout hors région bordelaise, sur le suivi commercial régulier et sur des efforts d'intensification des échanges. Les négociations tarifaires ont généralement lieu une fois par an. L'augmentation de valeur ajoutée passe généralement par l'augmentation des prix unitaires et un travail de conception. L'entreprise dispose d'un service bureau d'études en mesure de proposer des offres spécifiques. Ce bureau d'études réalise la proposition technique, le design d'un prototype, le chiffrage.

La production est lancée à la commande mais des pré-débts peuvent parfois être engagés à l'avance. Une série de 2000 pièces est considérée comme une grande série.

La logistique de sortie est en partie internalisée (gestion interne du stockage, de la préparation des commandes et d'une partie des livraisons).

Les fluctuations de volumes sont essentiellement dues aux variations du marché du vin.

Les circuits du marché et le réseau commercial de l'entreprise

Les industriels du secteur interviennent soit en sous-traitance pour des entreprises commercialisant des emballages soit, le plus souvent, en direct pour les entreprises vinicoles. Les métiers de 1° et 2° transformation sont généralement dissociés mais deux entreprises vinicaissières aquitaines associent les deux métiers. Les circuits prennent en compte la nécessité d'une proximité physique avec les clients pour des raisons à la fois logistique et commerciale. Ainsi la présence d'un atelier de l'entreprise à Reims est nécessaire à la présence sur le marché de la caisse de Champagne.

L'entreprise Ecrin vend exclusivement ses productions en direct. Le réseau de vente est constitué en interne d'un responsable commercial et du dirigeant qui consacre 80% de son temps à la vente. Il suit notamment les grands comptes de la région bordelaise. L'entreprise bénéficie également du concours de 3 agents commerciaux basés en Angleterre, en Champagne (avec une zone de chalandise intégrant l'Alsace, la Bourgogne, l'Allemagne et la Suisse) et en vallée du Rhône (avec délégation de l'ensemble du Sud-Est). Ces agents ne sont pas exclusifs et leurs autres cartes concernent le vin, les bouchons, etc.

Les territoires de l'entreprise

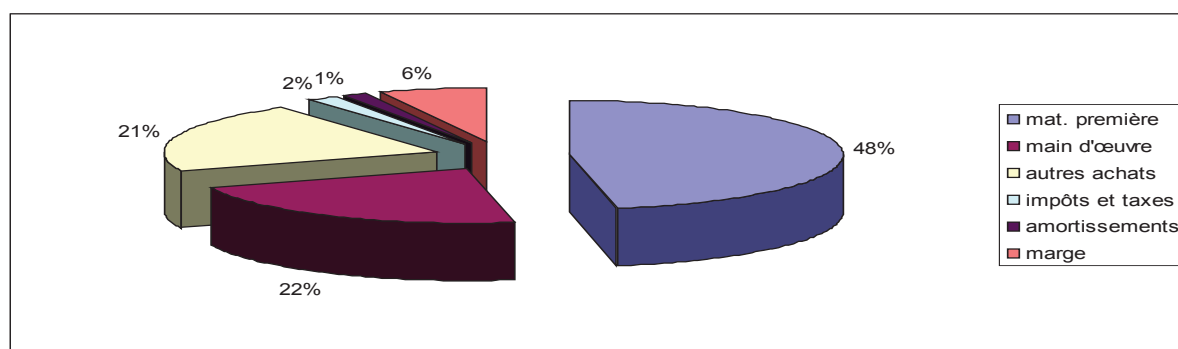
L'entreprise traite presque exclusivement le secteur du vin, y compris sur le petit mobilier PLV et les displays. Les zones commerciales l'intéressant sont exclusivement des zones de vignobles. Le territoire bordelais est privilégié.

Les financements extérieurs

Les financements extérieurs sont marginaux et se limitent à des subventions de montants modérés.

Les prix

Les prix unitaires des caisses et coffrets varient de quelques euros à environ 25 euros pour des coffrets haut de gamme. Le prix moyen est de 5,3 euros par unité produite. Les produits sont toujours personnalisés et les tarifs dépendent des longueurs de séries. Sur les produits traditionnels (conceptions standards) les avantages concurrentiels dépendent exclusivement du prix et de la longueur de série acceptée par le fournisseur. L'entreprise Ecrin est positionnée sur le milieu et haut de gamme, valorisant le travail de conception. Chaque année 20% de son chiffre d'affaires porte sur des produits nouveaux.



Le chiffre d'affaires

Variation du CA d'Ecrin

Exercice	2008/2009	2009/2010	2010/2011	2011/2012
CA en millions € (vérifié auprès du greffe du TC pour les 2 derniers exercices)	5,10	4,50	6,07	6,93
variation	-	-12%	+30%	+13%

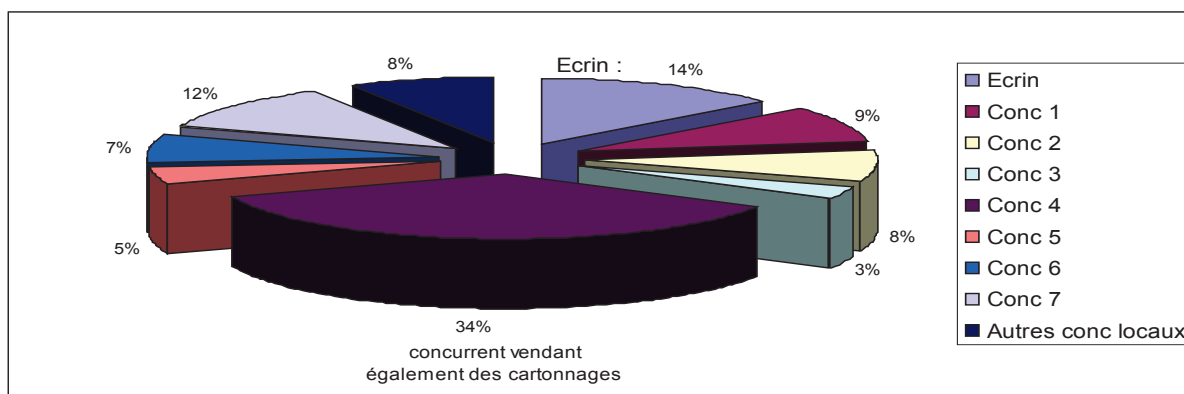
Les progressions des deux derniers exercices s'expliquent, selon le dirigeant, par un renforcement des actions commerciales et une amélioration de la conjoncture économique du secteur.)

Origine géographique des clients d'Ecrin

Zone de chalandise	Aquitaine	Champagne	Autres régions
Part du CA	>75%	15%	<10%

95% des ventes sont effectuées en direction du secteur vinicole.

Part de marché valeur d'Ecrin parmi les industriels vinicaissiers locaux



Les investissements

Le dirigeant nous a déclaré que l'entreprise a, depuis 2004, équilibré ses comptes notamment en réduisant les investissements de production. Le bilan confirme qu'en 2011 les immobilisations nettes ne représentaient que 138 000 euros alors que la valeur brute de ces actifs était plus de 10 fois supérieure : l'entreprise a consommé des actifs sans les renouveler. De plus, en 2009, l'entreprise a failli fermer son unité de Reims pour réduire ses charges. La tendance est inversée depuis 2 ans : 450 000 euros ont été investis, la valeur nette des actifs immobilisés a doublé lors du dernier exercice. Toutefois, l'infrastructure générale des bâtiments, en location, est vétuste et l'entreprise va prochainement devoir financer sa réimplantation en propre.

Les financements extérieurs

Une subvention d'investissement de 41 000 euros est venue renforcer les fonds propres. Un programme d'investissement adopté en 2010 a été aidé à hauteur de 20% par la Région.

Les approvisionnements

Le coût des achats de matières premières représente 47% du prix de vente des produits. Ce montant montre l'enjeu qu'il y a pour l'entreprise à avoir des partenariats durables avec ses fournisseurs et à ce que les prix demeurent stables. De plus, la possibilité d'acheter des bois pré-débités présente un enjeu en termes de rendement matière : 50% du bois acheté est revendu sous forme de déchets de fabrication (notamment en tant que combustible).

La performance financièreCompte d'exploitation*Les revenus d'exploitation après impôt*

Exercice	2008/2009	2009/2010	2010/2011	2011/2012
Résultat en millions € (vérifié auprès du TC pour les 2 derniers exercices)	0	0,10	0,27	0,31
Variation	-	-	+170%	+15%

La progression du résultat s'explique par des gains de productivité importants : +20% en 2010/2011. Le dirigeant attribue cela à un mauvais partage antérieur de la rémunération avec les salariés : « (...) *la clef c'est que les gens se sont remis à travailler et aux standards habituels. Donc la question c'est pourquoi avant ils ne le faisaient pas ? Parce qu'à mon sens ils ne voyaient pas l'intérêt qu'ils avaient à le faire.* » La stabilisation de la productivité passe par une meilleure prise en compte des attentes des salariés et par une rémunération de leur productivité (intéressements, primes, information régulière sur le compte d'exploitation de l'entreprise, absence de rémunération des actionnaires).

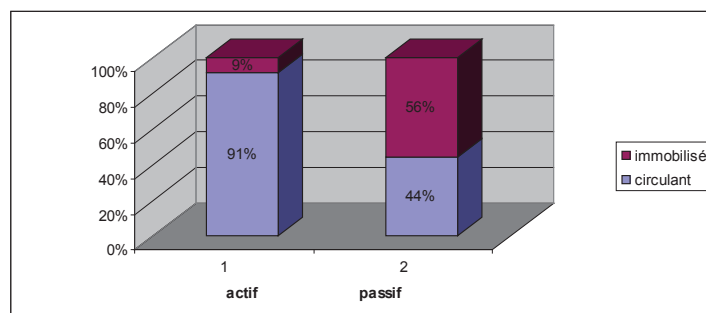
Une estimation faite sur la base des effectifs et chiffres d'affaires déclarés par 6 autres concurrents locaux montre qu'Ecrin est une des 2 entreprises ayant le meilleur rendement CA/salarié et que celui-ci est 11% au-dessus de la moyenne locale. Le résultat après impôts est de 4,5% environ au cours de ces deux exercices et varie essentiellement en raison de produits exceptionnels. Le résultat financier est proche de l'équilibre. Les charges d'emprunts sont faibles. Le résultat d'exploitation est stable et dépasse les 6% du CA. Tout comme pour Equi, la masse salariale représente 22% de l'activité et les dotations aux amortissements sont également modérées (moins de 2%). La marge sur achat représente 32% de l'activité mais elle est essentiellement marquée par le poids des matières premières (près de 50% du CA).

Bilan

Nous avons eu accès au dernier bilan de l'entreprise, au rapport de gestion et aux dernières décisions approuvées par les associés (famille du dirigeant).

Le bilan montre la forte stabilité du financement de l'entreprise. Les immobilisations ne représentent que 9% des actifs alors que les fonds propres constituent 56% du passif. Le passif circulant est constitué pour 40% du compte clients, pour 1/3 d'un important stock de matières premières et pour 20% de disponibilités. Le compte client représente 1,9 mois d'activité. Au passif, les fonds propres sont en croissance grâce à un résultat positif et une politique de dividendes modérée. Les emprunts sont minimes (63 000 euros, soit à peine 2%

du bilan) même si une partie des investissements est financée par crédit bail (115 000 euros). Le passif à court terme est constitué pour les 2/3 du compte fournisseurs (2,1 mois d'activité). Le bilan laisse donc apparaître une bonne capacité d'endettement à l'heure où l'entreprise envisage de se doter d'un nouvel outil industriel.



Accumulation de la valeur et rendement des capitaux investis

Nous ne connaissons pas le montant des apports initiaux des associés et il est difficile d'évaluer la valeur de l'entreprise. Nous nous contentons de noter qu'un PER de 10% donnerait une valorisation de plus de 3 millions d'euros et que les seuls fonds propres dépassent 1,6 million d'euros. Le dirigeant déclare par ailleurs vouloir capitaliser essentiellement au sein de l'entreprise et favoriser l'autofinancement de l'activité. Peu de dividendes ont été retirés à ce jour. Le prélèvement effectué sur le dernier exercice est relativement exceptionnel (inférieur à 1/3 du résultat). Les salariés commencent aujourd'hui à entrer dans le capital grâce à une augmentation de celui-ci de 3% (plan épargne entreprise).

La performance non financière

L'acquisition de notoriété et d'image

L'entreprise a une notoriété forte dans le secteur et tout particulièrement auprès des institutionnels. Elle n'a pas de budget de communication important. A l'exception de participations lors de salons (Salon de l'emballage, Vinitech, ...) l'entreprise communique essentiellement par des relations publiques en utilisant ses actions de type RSE comme support. Même si cela est difficile à vérifier, il semble que l'image de l'entreprise en interne se soit améliorée.

Performance écologique

L'entreprise fait de sa performance environnementale un de ses objectifs. Aujourd'hui 84% de ses approvisionnements en pin sont certifiés PEFC (Programme Européen des Forêts Certifiées). Cette certification garantit les conditions durables de la gestion de la ressource forestière. Le taux est de 95% pour le peuplier.

L'ARCHITECTURE DE LA VALEUR _____

Le cas d'Ecrin permet de distinguer deux architectures de la valeur : la nouvelle architecture de la valeur, vers laquelle l'entreprise s'oriente depuis 2009 et l'ancienne architecture, adoptée entre 2000 et 2008.

L'ancienne architecture de la valeur (2000 à 2008)

Durant les années 2000 l'entreprise a construit son business model autour de l'idée que la valeur créée par l'entreprise tenait à sa capacité à concevoir des emballages et à les négocier. La production devenait un poste de charges qui devait être mis en balance avec des coûts de sous-traitance.

Les parties prenantes au cœur de ce BM étaient les associés et les clients. Le maintien de l'effectif de production n'était pas un objectif en soi. L'accroissement de la motivation n'était pas perçu comme une variable d'ajustement significative des performances de l'entreprise. Les proximités engagées étaient, en aval, une proximité physique et une proximité organisationnelle réticulaire avec les clients. En amont, il s'agissait d'une simple proximité organisationnelle contractuelle avec les salariés et les fournisseurs.

Ce BM n'était pas porteur d'ancrage. Si on considère que l'entreprise avait développé des collaborations à l'étranger et que ce point était novateur par rapport aux entreprises concurrentes, on peut considérer qu'il s'agissait d'une entreprise *délocalisée*, au sens de Bertrand. Notons que le dirigeant de cette époque était originaire de la région, avait effectué ses études à Bordeaux. Ce lien au territoire a été sans impact sur la construction ultérieure d'un ancrage.

La nouvelle architecture de la valeur (depuis 2009)

Dans le nouveau BM de l'entreprise, la valeur est fondée sur le savoir-faire. Le savoir-faire n'est pas réduit, comme dans le modèle antérieur, à la conception et à la commercialisation : toute la chaîne de valeur est impliquée. L'optimisation de la valeur créée ne passe plus par la compression de charges mais par l'accroissement des rendements.

De fait, les salariés sont placés au centre de cette nouvelle architecture : la performance attendue de l'entreprise est directement dépendante de leur implication dans l'accomplissement de leur tâche. L'ensemble des actions engagées sont donc des actions de mobilisation plus que des actions de réorganisation. Le problème n'est pas celui de l'allocation de ressources devant être apporté mais celui de l'efficience pouvant être obtenue

dans l'exploitation de ces ressources. La valeur créée est liée à la valorisation des tâches. Monsieur R. résume ainsi les divergences avec son ancien associé : « *J'étais plutôt parti pour valoriser le travail des mecs ici et rester local, et lui pensait que hors Asie point de salut.* »

Enfin, cette nouvelle architecture de la valeur élargit le cercle des parties prenantes au delà des anciennes frontières de l'entreprise. « *Je dirais qu'un des éléments importants de la reprise c'est qu'au plan sociétal en général et relationnel à l'extérieur de l'entreprise on ne faisait pas suffisamment. On ne faisait même pas grand-chose. Donc j'ai un peu essayé de redynamiser un peu ça. Il y a le volet institutionnel. (...) Ça nous a ouvert l'esprit, et ça nous a ouvert des possibilités de collaboration.* » De fait, le nombre de partenaires extérieurs s'est fortement développé.

Du point de vue proximiste, la mise en place de ce BM se traduit par le renforcement des proximités physiques, organisationnelles et institutionnelles. En ce qui concerne les proximités organisationnelles, celles-ci sont davantage de type réticulaire et moins de type contractuel (voir Parties Prenantes ci-après). Cette évolution offre aux acteurs une plus grande liberté d'adhésion au projet de l'entreprise.

Dans cette architecture de la valeur, l'ancrage territorial occupe une place centrale. Il permet de renforcer les liens territoriaux. Ceux-ci sont constitués autour de ressources de production (création d'une ressource locale en produits labellisés issus d'une première transformation, partenariat avec des fournisseurs locaux, création de la nouvelle usine). L'ancrage permet aussi de renforcer l'adhésion des acteurs à des conventions communes et à une identité. Un exemple fort du rôle de l'ancrage dans cette construction identitaire est le retour à la mise en avant du nom de l'entreprise. Monsieur R., non sans ironie, commente : « *Mais déjà vous voyez le nom ... (rire). "ChatSauvage" d'un côté, "Ecrin depuis 1880" de l'autre. Ne serait-ce que de repasser sur "Ecrin", de reprendre sa facturation – ici les mecs ils étaient "Ecrin" - en termes de motivation, c'était un élément important* ».

Dans cette nouvelle architecture de la valeur, le lien affectif de l'entrepreneur au territoire semble modéré. Le dirigeant a adopté le territoire mais à la suite de circonstances en partie anecdotiques et il aurait tout aussi bien pu en adopter un autre offrant un cadre de vie comparable. En revanche, Monsieur R. est héritier de certaines conventions qu'il a résolument imprimé à l'entreprise.

Une convention « terroir »

L'entreprise Ecrin appuie sa démarche sur une convention liée aux valeurs associées (ou supposées associées) au terroir. En Aquitaine, entre le vignoble bordelais et la forêt landaise, le terroir considéré est celui du vin et de l'exploitation forestière. Cette convention est fondée sur les aspects suivants :

Enracinement dans l'histoire

L'histoire donne de la légitimité à une pratique. Celle-ci a le droit de prendre sa place dans le paysage : une scierie est une industrie légitime dans un cadre naturel parce qu'elle y est « depuis toujours ». *« J'ai un sentiment de responsabilité très fort vis-à-vis de quelque chose qui m'a été donné, légué, peu importe le terme. Mon grand-père m'a donné des terres sur lesquelles il avait travaillé. Il me les a léguées. Je ne vais pas les vendre. »* Cet enracinement confère également de la stabilité aux pratiques. La référence au passé peut freiner les adaptations. Sur le site de l'entreprise, le nom est accompagné de la mention « depuis 1880 ».

Savoir-faire

Cette convention porte la conviction que le savoir-faire est une ressource essentielle, qu'elle est localisée et qu'elle fonde l'avantage concurrentiel stratégique des entreprises locales. Cette convention « terroir » est donc sur ce point contraire à la convention locale vue dans le cas Equi.

Ecologie

La convention porte des valeurs écologiques indissociables des sentiments qui sont portés au territoire. Un respect est dû au terroir, à la préservation de son apparence. La défense d'une écologie locale est à la fois la résultante d'un sentiment de responsabilité et éventuellement l'expression d'un lien affectif.

Une convention « sociétale »

L'entrepreneur a justifié certains choix personnels pour des motifs qui n'étaient ni affectifs, ni matériels mais qui relevaient d'une vision philosophique de son travail. A la question : *« Quelles étaient les raisons de cette relocalisation ? [de ses fournisseurs] »* il répondait *« Idéologiques ! Je suis attaché au fait de travailler en circuit court, sensible à l'impact carbone (...) »*. La convention sociétale d'Ecrin est plus tournée vers l'écologie que ne le serait une convention locale plus tournée vers la création de valeur.

Respect de l'environnement

L'écologie est au centre des préoccupations. L'expression développement durable est employée à plusieurs reprises, de même que de nombreuses expressions corollaires (empreinte carbone, circuit court, etc ...).

L'importance accordée au respect de l'environnement n'est pas opposée aux idées de modernité, de progrès et de création de valeur. Les justifications reposent sur le « bon sens » plus que sur une logique marchande : *« Il n'y a pas de raison qu'on aille loin chercher des bois alors qu'on a une forêt autour de nous »*.

Légitimité du partage

L'objectif de l'entrepreneur est de renforcer la légitimité de l'organisation vis-à-vis de l'extérieur mais aussi et surtout vis-à-vis des salariés. Cette légitimité passe par la maximisation des valeurs échangées avec les salariés : un effort maximal en échange d'une reconnaissance maximale (« rémunération », « fierté d'appartenance »). *« Quelque part mon rêve, il est qu'à la fin de mon mandat on aura développé l'action des salariés »*.

Une convention « marchande »

La convention marchande repose sur une absence de lien de confiance, une standardisation des échanges, une évaluation exclusive de la qualité par le prix, une absence de vision à long terme.

Profit

L'évaluation de la performance et des rapports entre partenaires est exclusivement perçue en fonction du profit. La convention marchande peut être exclusive de tout autre mode d'évaluation de la qualité. Les territoires sont interchangeableables et n'ont pas de valeur les différenciant.

Vision à court terme

Cette convention permet de définir des enjeux à court terme et donc incite les acteurs à ignorer les remises en question qu'une vision à long terme exigerait. En outre, cette convention manifeste une aversion pour l'incertitude inhérente à un projet industriel.

Lorsque la nécessité apparaît de redresser les marges d'exploitation, la solution du négoce apparaît comme une solution immédiate exempte de l'incertitude liée à une réorganisation et a un pari sur l'amélioration de la productivité. En revanche, le long terme et l'incertitude d'un projet industriel sont des données plus facilement acceptables du point de vue des conventions terroir et sociétale.

Dans l'analyse suivant la présentation du BM, nous présentons un état des liens de proximité entre les différents acteurs et l'entreprise.

Les associés

Si on excepte une participation modérée des salariés au capital, la famille du dirigeant est seule associée.

Les salariés

Les salariés de l'entreprise exercent pour l'essentiel une fonction de production, sont faiblement diplômés et ont une grande ancienneté. Le BM retenu repose sur un renforcement des liens d'implication réciproques entre les salariés et l'entreprise.

L'entreprise a bénéficié d'une forte amélioration de ses marges essentiellement grâce à une amélioration de la productivité du personnel. En contrepartie, elle a engagé des actions de trois types. D'une part, elle s'efforce de mieux répondre à leurs attentes. Elle a, par exemple, interrogé les salariés par questionnaire pour connaître leurs demandes, a mis en place un intéressement, des primes, etc. D'autre part, elle réduit la distance entre le pouvoir de décision et les salariés en ayant une gestion fortement participative : les primes sont décidées par les chefs d'équipes, le compte de résultat prévisionnel est communiqué tous les deux mois aux représentants du personnel, ... Enfin, elle s'efforce d'impliquer les salariés dans des actions symptomatiques de l'engagement sociétal de l'entrepreneur. Cette implication est d'ores et déjà effective pour l'encadrement et la maîtrise d'œuvre. Elle est en cours pour le reste du personnel. Par exemple, des salariés ont participé à une action de développement durable de réduction des déchets de l'entreprise. Certains salariés témoignent de ces actions sur le site internet d'Ecrin. Monsieur R. s'efforce de mieux intégrer les salariés dans la convention sociétale à laquelle il adhère. Ainsi, à propos du partenariat avec un atelier éco-solidaire : *«(...) ce qui est intéressant en interne c'est de faire du lien, c'est-à-dire d'arriver à impliquer nos salariés dans des actions d'atelier éco-solidaire. On y est pas encore tout à fait, mais c'est à faire. »*

Enfin, au terme de ce que le dirigeant appelle son « mandat », il envisage que les salariés puissent reprendre l'entreprise. *« Quand on a acheté l'entreprise, on s'est mis 10 ans de dette sur le dos. C'est les salariés qui l'ont payée. C'est ça le montage. 12 ans après, rebelote. L'entreprise rechange de main. Et les salariés repartent pour payer ça sur 12 ans. Moi je suis contre ce système. Quelque part mon rêve il est qu' à la fin de mon mandat on aura développé l'action des salariés ».*

Les fournisseurs

Une différenciation forte est faite entre fournisseurs de l'intérieur et de l'extérieur du territoire. L'entreprise affiche sa volonté d'intégrer ou de réintégrer les industriels de première transformation dans la filière vinicaissière. Cette réintégration vise à accroître le portefeuille collectif de compétences locales. Il n'y a pas de sa part de tentative de maintenir une exclusivité sur celles-ci.

Les clients

Historiquement les clients sont relativement stables. Les quantités d'approvisionnement peuvent varier en fonction des prix pratiqués, des modèles commercialisés, sans que la relation client ne soit totalement rompue. Le poids de l'historique de la relation est présent dans les négociations même si celles-ci portent essentiellement sur le prix. Les coopérations formelles sont faibles. La présence d'Ecrin lors d'une journée porte ouverte d'un château est atypique. Les clients de chaque terroir vinicole sont fortement rattachés à la convention terroir qui stipule que les caisses sont réalisées dans une essence de bois locale. Le respect de cette convention est source de profit. *« C'est de meilleure qualité que le carton et puis il y a un historique (...). Cela m'est arrivé d'entendre autour de moi des gens dans des foires aux vins dire, regarde celui-là, il est en caisse bois. Pour eux il y a un côté valorisant. »*

Les institutions

Un changement managérial a été imprimé par Monsieur R. depuis qu'il est le seul aux commandes de l'entreprise : *« La mairie, on ne les avait jamais vus ! Et là on les a vu et on fait des choses avec eux. Le Conseil Régional, enfin tout ce qu'on veut, dès qu'on a été sollicité et qu'on est sollicité, on répond présent. »* Comme la multi-angulation opérée nous l'a confirmé (Annexes Ecrin 3,4 et 5), l'entreprise a engagé des actions collaboratives avec de très nombreux institutionnels, par exemple la mise en place d'une marque fonctionnant comme un label, avec le désir que l'usage de celle-ci devienne un standard. Les institutionnels sont : ceux du secteur : UIRPM (Union régionale des Industries du Pin maritime), CCI des Landes (impliquée dans la filière bois), Innovin (cluster de la filière vinicole aquitaine), ... ; ceux du territoire : Conseil Régional d'Aquitaine, Aquitaine Développement Innovation, Mairie, Université, ... ; les nationaux : OSEO, Ministère de l'Agriculture, ... ; ceux avec lesquels ils partagent des valeurs : Collectif « 3D » (Destination Développement Durable), Association « 100 000 entrepreneurs », Atelier D'Eco Solidaire, ...

SYNTHESE

GENERATION	REMUNERATION	PARTAGE
L'ENTREPRENEUR Caractérisé par : - des attaches lorraines - une expérience d'un grand groupe suscitant des critiques : liberté d'action trop réduite, rapports humains insatisfaisants - pas d'attaches dans le sud-ouest et mobile	SOURCES - La source de CA est la vente en direct. - Les relations commerciales sont stables. - Une partie des ventes porte sur des produits spécifiques	ARCHITECTURE La nouvelle architecture de la valeur repose sur : - L'accroissement de la valeur dans la filière par une valorisation des savoir-faire et productions locales. - L'accroissement de la valeur en interne par l'implication des salariés.
PROPOSITION - Reprendre une entreprise créée en 1880 et spécialisée dans la conception et production de coffrets en bois pour le vin. - Accroître la valeur créée par des gains de productivité, par de l'innovation et par un plus grand rattachement au terroir.	VOLUMES - La progression du CA tient à l'amélioration de la conjoncture du secteur vinicole et à l'accroissement de l'effort commercial. - Environ 20% du CA est réalisé chaque année sur les nouveaux produits - $\frac{3}{4}$ des clients sont locaux.	CONVENTIONS L'entreprise adhère à : - <i>une convention terroir</i> - <i>une convention sociétale.</i> Elle n'adhère que partiellement à la <i>convention marchande</i> en partie incompatible avec les deux précédentes.
FABRICATION - appui sur des ressources locales (bois) - motivation des salariés - investissements matériels - création d'une marque label - développement savoir-faire des fournisseurs - adaptation des standards de découpe	PROFITS - La progression du résultat d'exploitation tient essentiellement à l'amélioration de la productivité. - L'entreprise améliore sa performance écologique	P. PRENANTES - entrepreneur et famille - personnel - fournisseurs locaux - clients viticulteurs - institutions locales, sectorielles et institutions adhérant aux mêmes conventions.

5.2.3 L'ancrage d'Ecrin

5.2.3.1 Analyse des proximités observées

Nous opérons, dans les commentaires qui suivent, une synthèse réductrice des formes proximistes mises en œuvre. Nous présentons à la fin de nos commentaires un tableau plus détaillé différenciant les proximités engagées entre les parties prenantes et l'entreprise.

De façon générale, la proximité physique n'est pas essentielle aux négociations commerciales (faible fréquence de contacts). Elle n'est pas non plus essentielle aux approvisionnements (certaines entreprises importent des matières premières, d'autres sous-traitent à l'étranger). Mais elle est essentielle à la définition d'un intérieur et d'un extérieur au territoire, elle est un critère de qualification des acteurs. La proximité réticulaire introduit une dynamique dans la découverte d'acteurs institutionnels. C'est parce que l'entreprise s'est montrée ouverte à certains acteurs institutionnels que les liens se sont progressivement étendus à d'autres. La proximité institutionnelle par adhésion est un ressort décisif utilisé par l'entreprise pour faire adhérer des acteurs à son BM. Afin de forcer l'adhésion des acteurs à certaines institutions, l'entreprise œuvre aussi au développement d'une proximité institutionnelle reposant sur l'adoption de standards nouveaux.

De façon plus détaillée, la **proximité physique** n'apparaît pas nécessaire d'un point de vue technique dans les achats, la production et la vente. En ce qui concerne les achats, la tendance qui s'est développée ces dernières décennies a été de se tourner vers les secteurs de première transformation du bois à l'étranger, notamment en Espagne. En ce qui concerne la production, l'exemple de ChatSauvage témoigne de ce qu'un BM efficace peut reposer sur une production assurée exclusivement en sous-traitance et majoritairement à l'étranger. Enfin, en ce qui concerne la vente, il est important de maintenir des contacts en face-à-face avec les clients mais selon une fréquence basse (de l'ordre d'un rendez-vous par an). *« C'est de la négociation annuelle. Ce sont aussi des développements de projets. On se connaît très bien. Après, je ne vais pas manger au restaurant tous les jours avec eux. Il y a une fréquence un peu institutionnelle d'un rendez-vous par an. La fréquence de négociations est un peu instituée. »* En revanche, les racines du produit sont locales. C'est parce qu'il y a une proximité avec les vignobles de Bordeaux que la fabrication de caisses à vin s'est développée. C'est également parce que la forêt des Landes est proche que le pin est l'essence qui s'est imposée. Enfin, c'est parce que cette industrie est historiquement localisée sur un petit territoire qu'un savoir-faire localisé s'est constitué (Ecrin a été créée en 1880). La proximité

est donc un fondement de l'activité elle-même. Elle est devenue un principe de base de l'énoncé de la convention terroir. De façon implicite, l'idée sous-jacente est que c'est en faisant perdurer cette proximité que l'on fera perdurer l'activité elle-même. Ce qui est « à l'intérieur » du territoire doit être privilégié. La proximité physique n'est pas une nécessité logistique mais un critère de qualification.

Sur un plan commercial, la **proximité organisationnelle réticulaire** entre acteurs est certes utile pour que les fournisseurs puissent se faire connaître, surtout en l'absence d'une structure commerciale et de budgets de communication lourds. L'entreprise est présente à des salons, tout comme plusieurs de ses concurrentes, ce qui traduit bien l'utilité de cette forme proximate. Toutefois, cette importance est atténuée en raison de la relative stabilité des portefeuilles clients. En outre, les énoncés des conventions auxquelles l'entreprise adhère sont connus des acteurs locaux et n'ont pas nécessairement besoin de proximité réticulaire pour être diffusés.

En revanche, cette forme de proximité a joué un rôle dans l'intégration progressive de l'entreprise dans un environnement institutionnel dense qu'elle méconnaissait avant 2009. A une question sur ses contacts au sein de la CCI des Landes, Monsieur R. répondait : « *C'était Monsieur V., mais il vient de partir. Nous, on a vu pas mal de monde. C'est ainsi parce qu'on a postulé au label "Laboratoire Vivant". C'est comme ça que les gens de Xylofutur⁶⁸ nous ont contactés.* » Ce fonctionnement en réseau a favorisé le déploiement d'actions collaboratives avec de nombreux partenaires.

Le développement de la **proximité institutionnelle par adhésion** de l'ensemble des parties prenantes est une volonté affichée de l'entreprise car elle y trouve le moyen de fédérer ses partenaires autour de son projet. C'est particulièrement net avec les salariés : ceux-ci sont incités à s'associer aux démarches de développement durable engagées par Ecrin, ils sont associés aux actions de sponsoring lorsqu'il s'agit de soutenir le concurrent d'une épreuve sportive, ils participent à l'animation du blog de l'entreprise, etc ... De la même façon, toutes les occasions de rapprochement avec d'autres entreprises (clients, fournisseurs et autres) partageant la même adhésion à des projets ou institutions communes sont saisies. Les institutions formelles (associations, organismes publics) sont des partenaires importants pour Ecrin car ces institutions énoncent les conventions auxquelles l'entreprise adhère. La proximité institutionnelle par adhésion renforce les conventions.

⁶⁸ Xylofutur est un pôle de compétitivité regroupant des industries du bois. Ecrin a eu des contacts avec ce pôle mais n'en fait pas partie car les problématiques managériales abordées par ce PDC diffèrent de celles d'Ecrin.

Tableau 5.4
Les proximités entre les acteurs et l'entreprise Ecrin

Proximité Engagée	Physique	Organisationnelle		Institutionnelle			
		Réticulaire	Contractuelle	d'Adhésion	d'Appartenance	par Normes	par Standards
Entrepreneur	X		X	X			X
Ouvriers	X		X	X (nouvelle)	X		
Encadrement	X		X	X	X		
Institutions nationales		X		X (parfois)			
Institutions locales	X	X		X			
Institutions sectorielles (Type IURPM)		X		X			X
Association Eco-solidaire	X	X		X			
Université	X		X	X			
Mairie	X			X			
Fournisseurs locaux	X		X	X		X	X
Entreprise Scieurlandes	X		X	X	X	X	X
Fournisseurs espagnols			X				
Clients (châteaux)	X	X	X	X	X	X	X (rarement)
Banques	X		X				
Concurrents	X	X		X			X (certains)

La **proximité institutionnelle par normes et par standards** interposés est également un support à l'affirmation d'énoncés conventionnalistes. Cette forme proximate est traditionnelle dans le secteur. Par exemple, les caisses en bois sont une norme de présentation imposée à la profession viticole, tout comme l'usage du bois de pin. Certes, ces normes n'ont pas de contenu légal et pourraient être de simples standards car elles sont produites par les

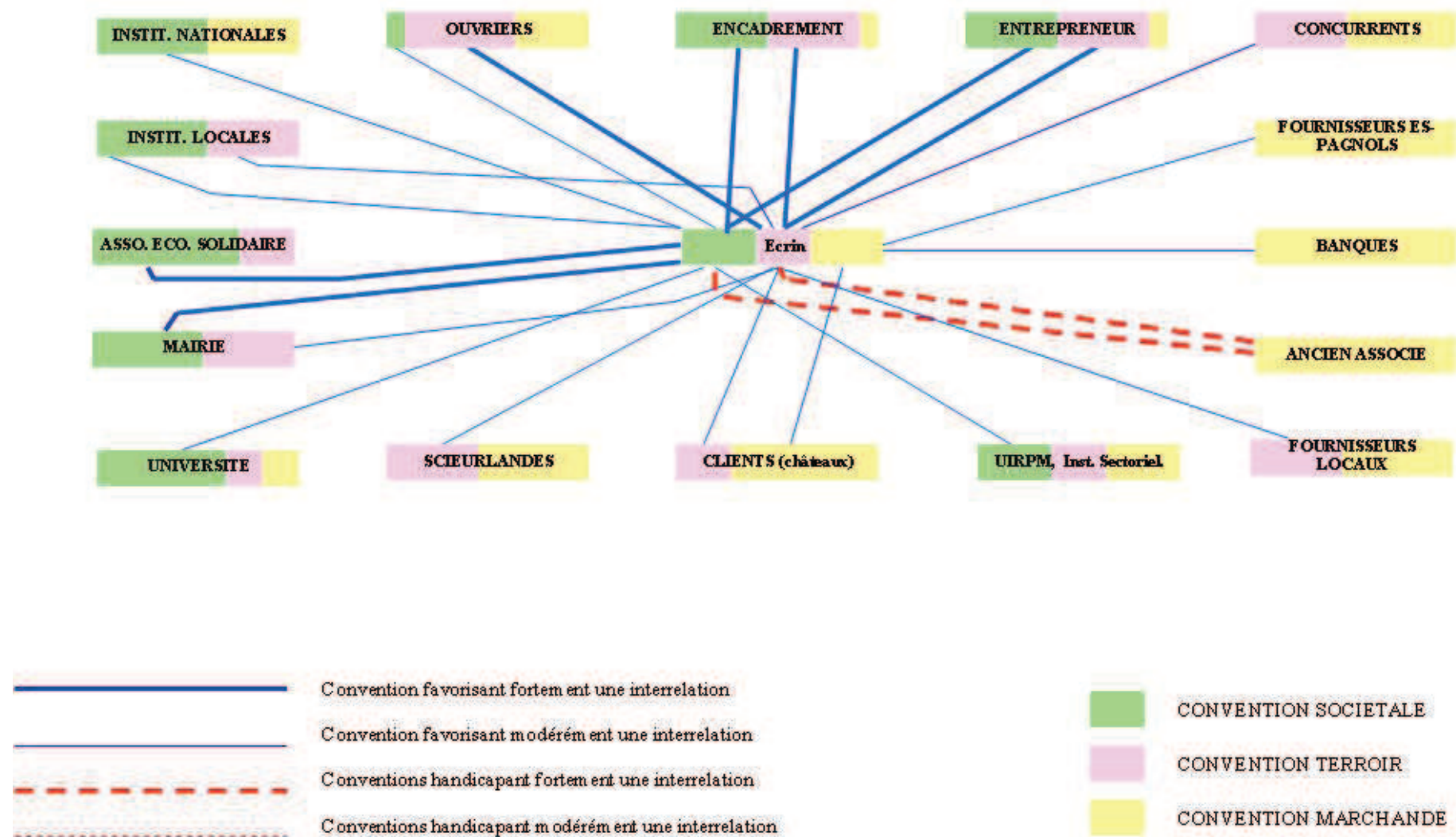
acteurs eux-mêmes. Nous les considérons plus volontiers comme des normes car elles sont héritées du passé et apparaissent aujourd'hui comme des choix extérieurs plus qu'endogènes. En revanche, Ecrin s'efforce de mettre en place des standards complémentaires : la marque « Pin des Landes – Made in Aquitaine » vise à standardiser l'usage du bois local dans des caisses fabriquées localement. De la même façon, les efforts d'assouplissement des formats de prédécoupes par l'industrie de première transformation visent explicitement à la remise en cause des standards habituels de découpe.

5.2.3.2 Analyse du rôle des conventions dans la construction d'interrelations

Comme nous l'avons fait et commenté dans le cas pilote, nous examinons ici les conventions qui sont à l'œuvre dans les rapports entre les parties prenantes et Ecrin. Chacune des parties prenantes adhère généralement à plusieurs conventions et une convention plutôt qu'une autre peut être à l'œuvre dans une situation donnée. L'adoption d'un registre conventionnel se fait, selon les cas et les acteurs, de façon consciente ou inconsciente.

Figure 5.4

Rôle des conventions dans la construction des interrelations avec les parties prenantes d'Ecrin



5.2.3.3 Analyse du processus d'ancrage

Le diagramme figurant ci-après (Figure 5.5) peut être lu de la façon suivante : l'entrepreneur (1) découvre un certain nombre de valeurs, constitutives de ce que nous avons dénommé une convention sociétale (2). Cette découverte n'est pas rattachée à une circonstance particulière. Lors de ses débuts dans la vie professionnelle, il se trouve immergé dans un grand groupe (3), LVMH, dont il rattache plutôt les valeurs à celles d'une convention marchande (4). Un conflit partiel existe entre ces deux conventions de références (5). Sans résoudre ce conflit, il conçoit qu'il se sentirait sans doute mieux dans une PME. Ce n'est pas lui qui initie le projet de reprise (il est encore jeune, n'a pas de surface financière significative), mais lorsque le projet lui est présenté (6) il accepte de s'y engager. En découvrant l'industrie vinicaissière il découvre aussi son histoire, les principes qui régissent les rapports entre acteurs du secteur, ses liens au territoire landais et bordelais. Cette découverte progressive d'une convention terroir (7) s'effectue sans conflit de valeurs et ne remet pas en cause le maintien d'une convention marchande (8) qui a aussi en place sur un marché où les négociations portent fortement sur les prix. L'entreprise externalise une partie de ses produits (sous-traitance asiatique notamment), en réaction aux pressions de ses clients (9). La situation financière et commerciale est tendue et, comme le dit Monsieur R. encore aujourd'hui, *« On l'a fait et on n'avait pas le choix à l'époque. »* La filiale ChatSauvage est créée pour gérer ce négoce *« sourcé »* à l'étranger (10). C'est dans les années qui suivent que des divergences croissantes apparaissent entre les deux associés. Monsieur C. veut développer le négoce et réduire la production (11). Monsieur R. voit les choses différemment (12) : *« En 2008 2009 on peut se reposer la question de savoir si on avait le choix ou pas, mais on voyait bien qu'il y avait une voie alternative à ça. Et que c'était très important pour la motivation des gens qui étaient là. Et on avait un peu tué cette motivation pour une problématique de négoce complémentaire. »* Rejetant une pure logique marchande, Monsieur R. s'appuie davantage sur le savoir-faire des salariés, le lien avec le territoire historique et des valeurs sociétales en vertu desquelles il estime avoir une responsabilité et une solidarité particulière avec le reste du personnel. Le conflit sur les décisions à adopter traduit des divergences de valeurs. Il aboutit à la séparation des deux associés (13). A partir de 2009, Monsieur R. est seul à la tête de l'entreprise. Il développe des liens avec des institutionnels qu'il n'avait jamais côtoyés jusqu'alors (14). Il s'efforce de renforcer la motivation des salariés en multipliant les actions collaboratives (15). A partir de 2010, les résultats financiers s'améliorent, notamment du fait d'une forte progression de la productivité (16). Dans la même logique conventionnaliste, des collaborations externes sont développées avec des institutions locales et des associations (17).

L'adhésion à la convention sociétale sort renforcée (18) de ces différents événements car elle a conduit à des décisions que le dirigeant estime avoir été opportunes pour l'entreprise. Durant la même période des collaborations sont engagées avec des institutionnels et acteurs de la filière. Elles débouchent par exemple sur la création de la marque « Pin des Landes - Made in Aquitaine » (19). Ici aussi ces engagements conduisent à un renforcement de l'adoption de la convention terroir (20).

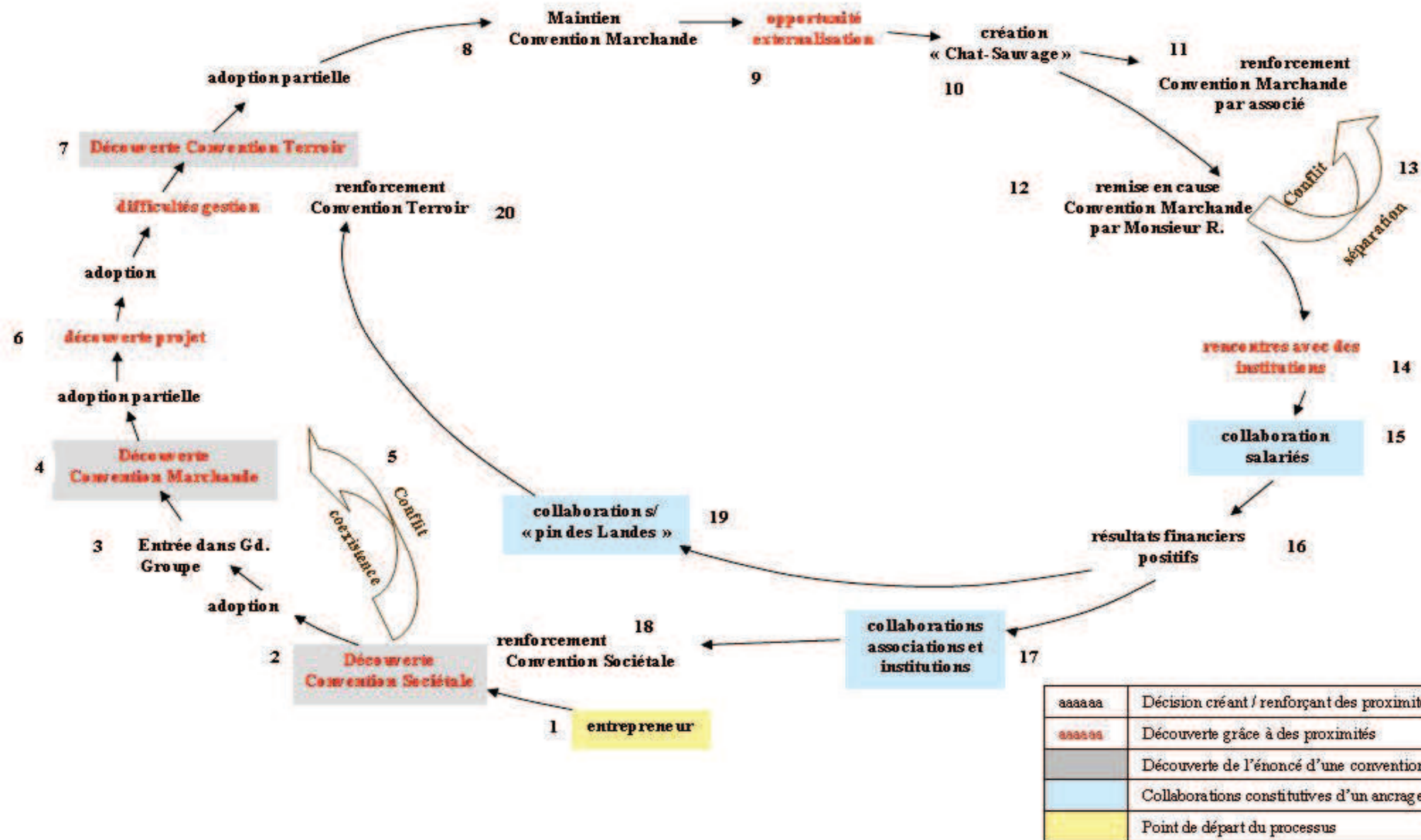
5.2.3.4 Rôle du lien personnel de l'entrepreneur au territoire sur l'ancrage territorial

Du point de vue du dirigeant, l'entreprise est implantée sur plusieurs territoires. Il y a un territoire principal qui est défini par la convention terroir. Ce territoire est à la fois un territoire de production et de savoir-faire et un territoire de commercialisation. Les pourtours de ce territoire sont délimités selon les principes énoncés par la convention. Ils enserrant la forêt landaise et le vignoble bordelais. Le recours à une convention pour définir ce territoire permet « d'objectiver » celui-ci. La même définition est partagée par les forestiers, les transformateurs, les viticulteurs, les institutions, les consommateurs. Le territoire complémentaire porte sur les autres zones viticoles. Il s'agit à la fois d'un territoire de production et de commercialisation (l'entreprise dispose d'une unité de production à Reims pour travailler avec la région Champagne).

Le lien entre l'entrepreneur et son territoire a été décidé en grande partie en fonction de la convention à laquelle celui-ci adhérerait. Cette convention a été progressivement révélée et s'est avérée essentielle lors de l'évaluation de deux projets adverses : maintien d'une production locale vs développement de la sous-traitance à l'étranger. Les conventions en présence ont été exprimées par des choix stratégiques opposés. Un cabinet de conseil a été consulté à cette époque pour pouvoir lever la divergence qui se creusait entre les deux associés. Cette démarche n'a fait que renforcer chacun des associés dans la convention à partir de laquelle il estimait pouvoir exprimer un jugement de valeur. L'entreprise, elle, était à cet instant-là tiraillée entre deux conventions alternatives. C'est l'adhésion personnelle de chacun des associés, *intuitu personae*, qui dicta ce que devait être pour les années à venir la convention de référence de chacune des entreprises : convention marchande pour ChatSauvage, et convention terroir pour Ecrin. Quelques années plus tard, on constate que les deux stratégies ont été adoptées avec succès, ce qui prouve qu'elles étaient toutes deux réellement justifiables.

Figure 5.5.

Processus de construction de l'ancrage territorial d'Ecrin



Monsieur R. a défini ses liens personnels au territoire en mettant en avant des principes et des valeurs (ce que nous intégrons sous le terme de convention) plus qu'en invoquant des liens affectifs. Tout au plus a-t-il déclaré « *On [sa femme et lui] n'avait aucune envie de remonter, ni à Paris, ni au-dessus de la Loire on va dire, on se sentait mieux plutôt vers le sud-ouest on va dire. Ça c'est sûr.(...) Cela aurait pu être à l'étranger. En France, cela n'aurait pas pu être très au nord mais cela aurait pu être à l'étranger, oui. (...) Je pense qu'on aurait été capables de faire autre chose ailleurs, mais nos enfants étaient..., enfin on a trouvé nous un équilibre de vie au niveau familial et professionnel quelque chose qui nous allait pas mal. Donc on a trouvé aucune utilité à aller ailleurs(...)* » Un rapprochement peut être fait de ce point de vue avec le cas Equi : c'est ici aussi l'attachement à des conventions qui fonde le lien personnel de l'entrepreneur au territoire en définissant la dimension morale de ce lien. La dimension affective est secondaire. Toutefois une différence majeure apparaît entre ces deux entrepreneurs. Dans le cas d'Equi le territoire est le simple réceptacle à des engagements de type RSE. Dans le cas d'Ecrin, le territoire est doté de ressources héritées de l'histoire et non transférables. Le premier conteste la signification du *Made in France* alors que le second défend l'idée du *Made in Aquitaine*.

5.2.3.5 Nature des enjeux d'ancrage pour l'entreprise

Les enjeux de l'ancrage territorial pour Ecrin sont multiples.

L'ancrage territorial permet de stabiliser un BM ancien (entreprise créée en 1880 grâce à des partenariats locaux). Cette stabilisation s'opère en fédérant davantage les parties prenantes autour du projet. C'est le cas des salariés dont l'entreprise a attendu et obtenu une forte amélioration de la productivité. C'est le cas des fournisseurs locaux avec lesquels des actions coopératives sont engagées : prêt gratuit de matériel, formation apportée à leurs employés, valorisation de leur matière première par une marque, etc. De ce point de vue, l'ancrage peut être considéré comme très conservateur.

Par ailleurs, l'entreprise est aussi innovatrice (elle réalise chaque année 20% de son chiffre d'affaires sur de nouveaux produits) et les actions coopératives sont aussi engagées de façon à faire bouger les lignes traditionnelles de la filière locale. L'entreprise s'engage aux côtés du cluster Innovin (notamment pour participer à des salons), s'interroge sur la mise en place de procédés de compactage pour valoriser les chutes et les commercialiser comme combustibles, s'efforce de rompre avec certains anciens standards de découpe trop restrictifs, s'efforce de diffuser le savoir-faire en matière de production (sélection des bois, débits, ...).

De ce point de vue l'ancrage n'est pas conservateur. Il est un mode collaboratif d'adaptation aux évolutions du marché.

D'un autre côté, les actions collaboratives d'Ecrin visent également à créer une valeur supplémentaire rattachée aux produits mis sur le marché. Dans le cas de ChatSauvage, la recherche de cette valeur passe par l'innovation et la réduction des coûts d'achat. Dans le cas d'Ecrin elle s'appuie sur les valeurs accordées au terroir ; valeurs dont les produits héritent dès lors qu'ils sont fabriqués localement. L'entreprise s'efforce donc de renforcer les principes de la convention terroir afin de créer plus de valeur pour l'ensemble de la filière.

Enfin, il apparaît clairement que les actions engagées ne peuvent pas s'analyser uniquement sur un plan stratégique. Elles sont largement justifiées par le fait qu'elles donnent du sens au travail du dirigeant. Elles lui permettent d'exprimer les valeurs auxquelles il se réfère.

5.3 Le cas SudNégoce

Encadré 5.3

Le cas SudNégoce

Les entrepreneurs sont des frères jumeaux âgés aujourd’hui de 60 ans. Leur activité s’appuie sur plusieurs structures juridiques. Au centre, se trouve l’entreprise que nous avons rebaptisée SudNégoce. Cette entreprise fait du négoce de vins et de produits de terroirs. Adossée à cette entreprise, les deux entrepreneurs ont également créé une conserverie, une exploitation vitivinicole de 27 hectares et une structure gérant des gîtes. Toutes ces activités ont des liens financiers et commerciaux entre elles. Par simplification nous parlons du BM de SudNégoce mais c’est en fait l’ensemble de ces activités que nous prenons en compte. Cet ensemble représente un total de 32 emplois. Le lien au territoire est fortement affectif. L’ancrage est de nature stratégique.

5.3.1 Présentation du cas SudNégoce

5.3.1.1 La chronologie de la collecte d’information

Nous avons réalisé, en avril et mai 2013, trois entretiens d’environ de 2h00 pour les deux premiers et d’1h30 pour le dernier. Ces entretiens ont été réalisés auprès des dirigeants de l’entreprise (un seul était présent à chaque fois). Ils ont eu lieu au siège de l’entreprise. Au terme de l’analyse de ce cas, nous avons eu un échange téléphonique et par courrier avec l’un des dirigeants afin de valider les informations collectées. Durant les entretiens et après avoir conduit ceux-ci, nous avons vu le site principal de l’entreprise ainsi que les vignobles. Nous avons également eu de brefs échanges avec des membres du personnel et avec l’un des fils. Les entretiens ont été conduits comme il est décrit dans le cas pilote. Les aspects personnels ont été évoqués dès l’introduction du premier entretien. D’une façon générale, des informations personnelles plus détaillées que dans les autres cas ont été données. Quelques informations, personnelles et jugées non nécessaires au cas, n’ont pas été enregistrées. La grille du GRP a été utilisée pour nous assurer de l’exhaustivité des thèmes abordés.

5.3.1.2 La multi-angulation opérée

Nous avons procédé à des recoupements et compléments d’informations par multi-angulation. Celle-ci a été opérée selon plusieurs méthodes et à des moments distincts. La plupart des données documentaires ont été collectées avant et entre les entretiens. Certaines données documentaires (notamment financières) ont été obtenues après les entretiens avec les

dirigeants. Les entretiens avec des personnes extérieures à l'entreprise ont été réalisés en dernier.

Tableau 5.5

La multi-angulation des données – cas SudNégoce

Site internet de l'entreprise	Complément concernant les produits et l'organisation commerciale
Documentation commerciale de l'entreprise	Complément concernant les tarifs.
Revue de presse	Nous avons étudié des articles de la presse locale des 3 dernières années par mots clefs. Cette revue de presse a permis d'identifier les professionnels en phase avec les actions coopératives évoquées (la majorité des professionnels) et les détracteurs de ces projets. Voir Annexe SudNégoce 3
Sites internet du secteur, du terroir et des concurrents	Nous avons eu confirmation de la participation des entrepreneurs aux actions collectives évoquées. Nous avons eu accès à de nombreuses informations complémentaires et avons identifié d'autres actions collectives allant dans le même sens que celles évoquées durant les entretiens.
Contacts physiques et téléphoniques avec plusieurs professionnels lotois (restauration, négoce de vin, banque)	Ces entretiens, rapides, nous ont permis de confirmer l'importance des enjeux au cœur des actions collectives. Les ressources communes créées ont un intérêt stratégique réel pour l'ensemble de la profession. Nous avons eu confirmation de la préférence pour les proximités mettant en jeu des standards ⁶⁹ plutôt que des normes (voir annexe SudNégoce 4)

5.3.1.3 L'analyse des données

Les entretiens ont été enregistrés, à l'exclusion de certains échanges personnels ou conduits dans un environnement bruyant (au restaurant).

Les codes utilisés sont les mêmes que dans le cas pilote. Les entretiens sont présentés en annexe SudNégoce 5.

5.3.2 Le business model de SudNégoce et des entreprises liées

⁶⁹ Nous rappelons que les termes de « standard » et de « norme » sont à retenir tels que définis dans la littérature sur la proximité. Il s'agit de deux formes institutionnelles. Le standard est d'essence endogène alors que la norme est d'essence exogène.

L'ENTREPRENEUR

Messieurs Alain et René J. tirent de leur lien familial une très forte proximité : « (...) *notre grande force c'est la gémellité. Avec mon frère on peut tout se dire.* » L'origine du projet entrepreneurial est indissociable de l'un ou de l'autre frère. Nous prenons simultanément en compte les deux entrepreneurs. Alain est le Président de SudNégoce, René en est le Directeur Général. Nous avons observé que le lien de chacun d'eux au territoire est identique.

Entourage

L'entourage passé des dirigeants est marqué par l'existence d'un grand-père qui exploitait une riche propriété agricole dans le Limousin. On peut penser que cet aïeul a transmis à ses petits-enfants, qui séjournèrent souvent chez lui, un goût pour la terre et la ruralité. De leur père, entrepreneur, écrivain, personnage haut en couleur et proche de Brassens, ils ont entre autres gardé le souvenir qu'une fortune peut être rapidement engloutie. Une expérience douloureuse qui a sans doute conforté chez eux un certain « *bon sens paysan* », les incitant à la prudence et à l'économie. Celui-ci a été renforcé par les alliances familiales opérées ; les épouses de chacun des frères sont issues de familles d'agriculteurs.

Tout au long de leur carrière les relations professionnelles et amicales se multiplient d'autant plus que ces deux entrepreneurs ont un goût visible pour les relations humaines, les rencontres, les échanges. Les liens se renforcent au contact des producteurs et des viticulteurs. Cet entourage a fortement contribué à l'adhésion des frères à certaines conventions.

Expérience

L'expérience professionnelle débute lorsque leurs parents s'implantent dans le Lot pour « rebondir » après des affaires malheureuses et créent un snack. Les deux frères, eux, vendent du vin dans une camionnette stationnée en bordure de nationale. Ces débuts modestes leur enseignent la patience, la prudence, le goût de l'effort mais aussi le sens de la vente. Si on excepte une formation professionnelle courte (comptabilité pour l'un et informatique pour l'autre), et un bref passage d'Alain J. dans les PTT, l'essentiel de leur expérience est acquise sur le terrain, lors de cette première expérience de négoce de vin.

En ce qui concerne René J., l'expérience professionnelle à la tête de l'entreprise est complétée par des responsabilités exercées durant de nombreuses années au sein de la Chambre de Commerce et d'Industrie mais aussi en tant que Président de l'interprofession du

vin de Cahors et en tant que Président du syndicat des négociants du vin de Cahors. Ces responsabilités ont fortement influées sur la vision que l'entrepreneur a de son terroir et de ses acteurs.

Motivations

La motivation initiale de ces deux entrepreneurs tient essentiellement à la nécessité de gagner leur vie. La constitution progressive de racines locales, la fréquentation de familles lotoises, la pratique d'activités très liées à l'environnement, telles que la chasse, ont développé le goût des deux frères pour les produits à la fois issus du terroir et associés à un certain art de vivre.

Par ailleurs, la motivation à développer leur entreprise, constituée en fait de plusieurs activités complémentaires, répond à la volonté de constituer un capital, de pouvoir transmettre celui-ci à leur descendance et tient également au désir de créer tout ce qui peut l'être à partir du foncier dont ils disposent. Ainsi, le site principal de SudNégoce est situé sur un terrain acheté par le père et qui, régulièrement, a été doté de nouvelles constructions. Une autre illustration est fournie par la réflexion de l'un des frères à propos des terres héritées par une des épouses : « *Qu'est-ce qu'on peut créer ? Mon frère a dit pourquoi ne pas créer des gîtes. En six mois, on a tout restructuré.* »

Lien personnel au territoire

Messieurs Alain et René J. n'ont aucune racine locale ancienne. Ils sont venus dans le Lot pour la première fois à leur majorité. Et pourtant, ils insistent tous les deux sur leur attachement au Lot. Ainsi l'un déclare : « *Le département du Lot, c'est vraiment mes racines. Le Midi et le Limousin, même si j'y ai passé ma jeunesse, ce ne sont pas mes vraies origines. Aujourd'hui je chasse ici, je vis avec des gens d'ici. On est vraiment entré dans le territoire.* » « *Ce sont nos racines, mon fils est né dans cette propriété (...)* »

Le lien exprimé est clairement de nature affective, mais pas seulement. Comme nous le verrons plus avant, plusieurs des conventions auxquelles les deux frères adhèrent font une place particulière au territoire lotois. L'adhésion à ces conventions crée du lien au territoire.

Idée

L'entreprise a été progressivement élaborée sur une période de 40 ans. Le business model présenté est celui de l'entreprise aujourd'hui. L'idée sur laquelle se fonde ce BM n'est donc pas une idée ayant précédé la création de l'entreprise. Elle est le résultat d'une élaboration progressive, d'opportunités rencontrées « chemin faisant » et d'arbitrages effectués selon des conventions que nous évoquerons plus loin.

Le point de départ est la découverte de l'opportunité qu'il y a à vendre du vin que les producteurs ne savent pas vendre. C'est en initiant une activité de négoce qu'Alain et René J. ont découvert le monde de la production : « *Et c'est comme cela que l'on a commencé à avoir des liens avec des viticulteurs du coin.* » Cette idée de départ a été complétée par la conviction que la concurrence est hors du territoire et pas au sein du territoire. Le développement doit donc s'appuyer sur des synergies entre acteurs locaux peu coordonnés (institutionnels, producteurs, acteurs du tourisme) ou en conflit (viticulteurs et négociants) : « *Nous sommes le lien entre tous ces producteurs et le négoce.* » Enfin, troisième élément constitutif de l'idée d'entreprise : lorsqu'on maîtrise le débouché commercial, il est aisé de se développer en amont de la filière, par exemple en produisant du vin (27 hectares en AOC plantés au nord de Cahors), du foie gras (une unité de production à Cahors) ou en exploitant des gîtes.

Marché

La vision stratégique de l'entreprise consiste à considérer la viticulture, le négoce et le tourisme comme des pans d'un seul et même marché qui, du point de vue des ressources, repose sur le terroir lotois. L'échelle départementale est davantage retenue que celle du Quercy, territoire incluant également une partie du Tarn-et-Garonne, plus au sud. Partant de là, l'opérationnalisation de la stratégie passe par la recherche permanente de synergies dans la constitution de l'offre et par la mise en place d'actions collectives. En aval, les productions sont distribuées majoritairement vers le marché français. L'objectif est, pour les dirigeants, de diriger 50% de leurs productions vers l'étranger, notamment la Chine et les USA.

Concurrence

La concurrence présente des natures très diverses selon les produits de l'entreprise. En matière viticole et au niveau local, on peut considérer que les 258 vignerons du Lot sont concurrents. Du point de vue du négoce, les concurrents sont des négociants locaux ou nationaux. A l'export, ce sont les autres pays producteurs. En ce qui concerne l'activité

conserverie, tous les transformateurs de la filière gras sont potentiellement concurrents. Néanmoins, si on ne retient comme concurrents que les entreprises effectuant de la vente en direct, l'offre est alors restreinte à celles qui vendent en point de vente intégré ou sur des foires et salons professionnels. Cette forme de vente est au cœur de l'activité de SudNégoce. Ce mode de distribution nécessite un savoir-faire logistique et commercial. *« La clientèle des salons est très particulière. Elle n'a rien à voir avec la clientèle de la VPC, de la vente Internet, ce sont des clients complètement différents. Ce sont des gens qui ont besoin d'un contact physique. »*

Ambition

L'ambition des deux entrepreneurs est identique et porte sur deux aspects. En premier lieu ils sont tous les deux désireux de créer un patrimoine à transmettre à leurs enfants. Ainsi, même s'ils sont près de la retraite, ils poursuivent les investissements, notamment immobiliers et fonciers en distinguant en permanence dans leur discours ce qui est amorti et ce qui ne l'est pas. En second lieu, ils veulent apparaître comme des hommes fédérateurs ayant laissé une trace forte dans leur environnement professionnel. Cette ambition a poussé René J. à fortement s'investir dans une association de producteurs locaux et, à moindre titre, dans une association de professionnels du tourisme (Voir Annexe SudNégoce 3). Alain J., pour sa part, a siégé dans plusieurs institutions : il a notamment présidé l'interprofession des vins de Cahors pendant plus de 10 ans.

Avantage Concurrentiel Commercial (ACC) proposé

L'ACC de l'entreprise repose sur la conviction que la concurrence est essentiellement à l'extérieur du terroir et qu'il est stratégiquement souhaitable de favoriser des collaborations. Celles-ci se traduisent par des actions fédératrices (Voir Annexe SudNégoce 3) et par des créations de marques, des catégorisations de qualité et des actions de nature à créer des standards qualitatifs (Voir Annexe SudNégoce 4). Cette coopération est valorisée sur le plan commercial en proposant aux clients à la fois de la variété (offre conjuguée de nombreux producteurs) et en ayant une promesse qualité crédible (procédures qualité, argumentation en face-à-face, participation des producteurs aux foires et salons).

Définition des produits

Même si le BM prend en compte plusieurs types de produits, les vins de Cahors constituent le cœur de l'activité. La définition de ces produits repose sur deux choix. D'une part, les vins doivent privilégier la variété, quitte à être pénalisés par les faibles volumes produits sur chaque domaine (11 hectares en moyenne par exploitation) plutôt que de se regrouper au sein de marques à plus forte notoriété. D'autre part, les vins doivent avoir une politique qualitative favorisant la hiérarchisation des crus, y compris sur le marché du vrac.

La majeure partie des vins est négociée, mais une partie est produite par les dirigeants eux-mêmes. Les rapports avec les viticulteurs-fournisseurs sont très stables. Dans les faits, certains accordent même une exclusivité à SudNégoce pour le marché français sans qu'aucun contrat ne soit formalisé.

Les autres produits agro-alimentaires commercialisés sont soit négociés (charcuteries, pâtés, plats cuisinés, truffes, ...), soit produits par les dirigeants (foie gras). Des produits touristiques (gîtes, traiteur pour des mariages, ...) sont également maîtrisés par les dirigeants.

Mise en avant du terroir

Le Lot est retenu comme l'élément fédérateur de tous les produits commercialisés. L'ancrage historique (compris dans le sens marketing de l'ancrage historique d'une marque) des noms « Lot », « Quercy » et « Cahors » est fortement mis en avant, ainsi qu'à un moindre niveau le « sud-ouest ». Le territoire fonctionne comme un terroir⁷⁰. Il est pourvoyeur de ressources spécifiques, souvent collectives (AOC Cahors pour le vin, IGP sud-ouest pour le foie gras par exemple). Il peut être le réceptacle des ressources construites collectivement (communication interprofessionnelle par exemple). Il permet de définir un intérieur et un extérieur.

Moyens de production

L'entreprise considérée globalement (Voir Annexe SudNégoce 1) dispose d'une entité historique (terrain acheté par les parents lors de leur arrivée dans le Lot) qui accueille un des plus importants point de vente du département. Il accueille également des stocks, des chais, un restaurant (en cours de reconstruction). L'entreprise dispose également d'une unité de production de foie gras en zone industrielle. La vente s'appuie notamment sur 4 magasins de

⁷⁰ Terroir : « *Etendue de terre assez limitée, considérée du point de vue de ses qualités ou de ses aptitudes agricoles* » (Extrait de définition – Grand Robert)

détail et sur la logistique nécessaire à la présence sur des salons professionnels et des foires 180 jours par an. Le vin est produit sur 27 hectares de vignoble et par un outil de vinification en propre. Enfin, l'entreprise possède des gîtes ruraux.

Organisation de la commercialisation et clients

La vente est effectuée essentiellement en face-à-face en magasin, sur des salons et foires et, de façon encore marginale, à l'export. Lors des salons et foires la vente est assurée aussi par des viticulteurs dont l'entreprise commercialise les vins. Leur présence à ces foires et salons est volontaire et ne relève d'aucun contrat.

Moyens humains

Le personnel de l'entreprise (Voir Annexe SudNégoce 1) partage le mode de fonctionnement de l'entreprise. *« 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 (...). Quand on fait des réunions [avec les viticulteurs de l'association], les salariés participent.(...) Tous ont intégré cette logique [de coopération]. C'est important comme façon de penser. »*

Image de marque

Alain et René J. sont connus dans leur univers professionnel pour les opérations collectives qu'ils conduisent. La communication s'appuie sur une marque collective regroupant tous les producteurs associés, une marque collective pour l'export devant regrouper à terme des viticulteurs de tous les terroirs français, l'usage de cépage Malbec comme symbole de la production vinicole locale, la mise en place (via l'interprofession) d'une hiérarchisation des vins de Cahors en 3 segments (« tradition », « prestige », « grande cuvée »). A l'inverse, les dirigeants estiment nécessaire ou inévitable l'abandon d'autres marques collectives. Ainsi à propos la marque « Seigneurs » : *« Ils avaient 7 producteurs associés. Aujourd'hui ils se sont retirés. »* Evoquant le créateur de cette marque et les causes de son abandon : *« Il est tout seul! (...) Parce qu'il n'a pas l'esprit collectif. C'est tout. Il ramène tout à lui. Il ne joue jamais l'intérêt du groupe. »*

Dynamique organisationnelle

La dynamique de l'entreprise repose sur les actions de coopération qui enrichissent l'offre, la font évoluer et favorisent la démarche qualitative (Voir Annexe SudNégoce 3), le désir de valoriser le patrimoine foncier (voir rubrique « Partage – Les conventions » du BM).

REMUNERATION

LES SOURCES DE REVENU

Les produits

La segmentation des produits adoptée par SudNégoce est la suivante.

Catégories	 Nuitées			 Pdts alimentaires hors vins			 Vins		
Selon origine	l'entreprise	l'entreprise (foie gras)	membres de l'association (plats cuisinés,...)	l'entreprise	viticulteurs de l'association			Autres terroirs	
Selon qualité	un seul segment haut de gamme			3 segments qualitatifs (tradition, prestige, gde cuvée)			3 segments qualitatifs		

Cette segmentation diffère de celle de la plupart des négociants par la présence de familles de produits multiples et par la différenciation très forte entre terroir et hors terroir. Dans chacun de ces deux cas, les rapports avec les PP diffèrent.

Le processus de vente

La première spécificité du processus apparaît dès le référencement des fournisseurs. Celui-ci est très stable et suppose l'adhésion du fournisseur à une association. Cette adhésion ne peut être obtenue qu'avec l'accord des autres membres. Ainsi, un viticulteur qui entrera dans l'association devra être agréé par d'autres viticulteurs qui peuvent aussi être considérés comme des concurrents. Il faut donc que les premiers entrants soient convaincus que le nouvel adhérent puisse contribuer à valoriser l'image de l'ensemble et, en termes de prix, qu'il puisse tirer le catalogue de SudNégoce vers le haut. Actuellement l'association compte 25 membres dont 10 viticulteurs. L'association est animée par une personne à temps plein. Elle prélève 8% du montant des ventes effectuées par les adhérents en direction de SudNégoce. L'essentiel du budget sert au financement d'actions de communication.

La deuxième spécificité tient aux conditions de réalisation des ventes au client final. Celles-ci s'effectuent généralement en face-à-face et souvent sur des salons et foires. Dans ces derniers cas la participation commerciale des viticulteurs, bien que n'étant pas imposée, est de plus en plus fréquente. SudNégoce joue alors le rôle d'un intermédiaire logistique qui permet à des producteurs de vendre leur vin en direct. Un esprit coopératif est maintenu et chaque producteur est amené à vendre aussi les produits des autres membres de l'association.

SudNégoce permet aux producteurs de parfaitement connaître les coûts de communication (financement de l'association) et la marge commerciale de l'entreprise.

La troisième spécificité tient à ce qu'une part importante du chiffre d'affaires est réalisée par des prestations de traiteurs sur les foires et salons. SudNégoce est alors à la fois négociant et restaurateur.

Nature des contacts avec les acheteurs selon les circuits et types de produits

	Magasins propres	Foires et Salons	Internet	Export
Vins	Face-à-face	Face-à-face	A distance	A distance
Pdts alim.	Face-à-face	Face-à-face	A distance	Néant
Nuitées	Face-à-face	Néant	A distance	Néant

Les pratiques de vente en ligne et de vente à l'export s'écartent fortement du mode de distribution principal de l'entreprise. Le savoir-faire est différent. L'entreprise ne souhaite pas investir trop lourdement dans l'export. Les importateurs privilégiés sont ceux qui sont en mesure d'apporter des réponses commerciales globales et de simplifier les pratiques d'exportation.

Les territoires de l'entreprise

Le territoire lotois est une des composantes du BM de l'entreprise. La commercialisation de vins du sud-ouest⁷¹ est donc partiellement en marge de ce BM. Les fournisseurs ne font d'ailleurs pas partie de l'association des producteurs. La commercialisation d'autres vins de France correspond à un aspect périphérique du BM. Elle répond à la nécessité d'avoir, sur des marchés export, une offre plus large et moins profonde que sur le marché français.

Les financements extérieurs

Communication	Financée par l'association des producteurs
Main d'œuvre sur salons	En partie fournie gratuitement par les producteurs
Atelier foie gras	Co-financement par associé (autre membre de la famille) Subventions région/Europe
Vignoble	Contribution en nature des familles sous forme de foncier
Gîtes	Apport en nature des familles sous forme de foncier Financement service traiteur par associé (hors famille)

⁷¹ Bien que Cahors soit dans le sud-ouest, le vignoble n'est pas inclus dans ce que l'on nomme « les vins du Sud-Ouest ».

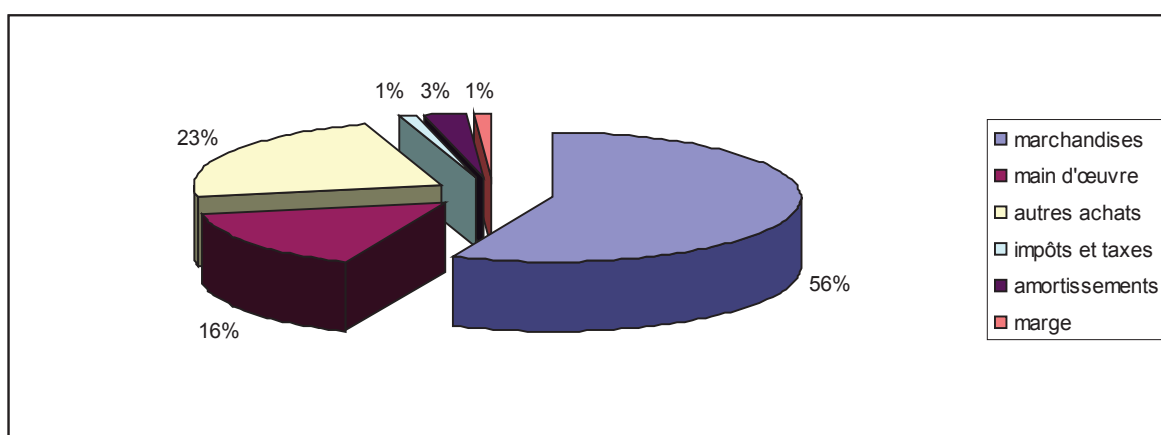
Les prix

Le vin, qui représente 70% de l'activité de négoce, est segmenté qualitativement. Cette segmentation est conforme à la hiérarchisation impulsée par Alain J. sur l'AOC.

Dénomination au sein de l'AOC	« Tradition »	« Prestige »	« Grande cuvée »
Tarif de vente au détail	5 à 7 euros	7 à 14 euros	14 à 72 euros

Une tentative de mise en place d'une hiérarchisation avait déjà eu lieu dans les années 90 sous la férule d'Alain-Dominique Perrin, qui était alors président de Cartier et à la tête de l'interprofession des vins de Cahors. Cette opération devait s'accompagner de l'arrachage des vignes situées sur les premières terrasses (les moins qualitatives) et de leur plantation sur les 2° et 3° terrasses. Selon Alain J., qui soutenait ce projet, l'initiative avait alors échouée par « manque de pédagogie » « C'est très simple, Perrin c'est un capitaine d'industrie. Ces gens, c'est "Qui m'aime me suit". »

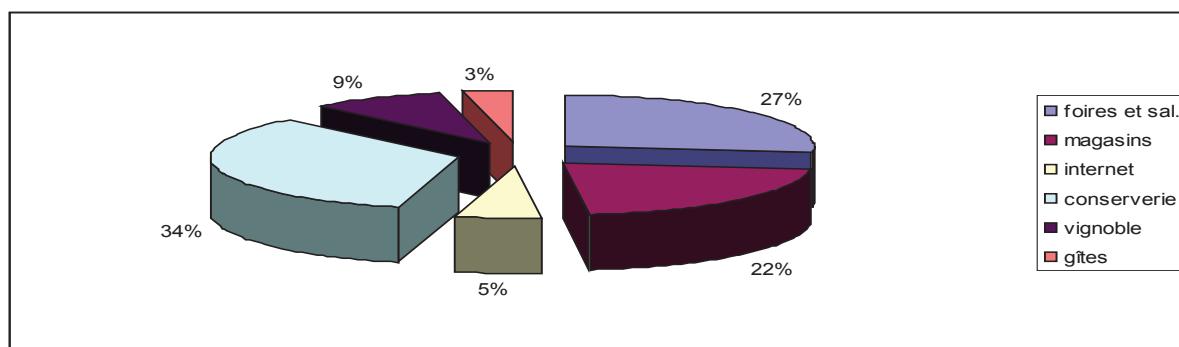
Structure du prix de vente moyen de SudNégoce



Il est à noter que le poste « autres achats » est très lourd. Il est constitué pour moitié de frais logistiques directement liés au BM de l'entreprise : locations de stands dans les foires, loyers et transports de marchandises.

Le chiffre d'affaires

SudNégoce			Entreprises financièrement et commercialement liées			
Foires et salons	Magasins	Internet	SAS Export	Conserverie	Vignoble	Gîtes
1 250 K€	1000 K€	250 K€	démarrage	1 600 K€	400 K€	150 K€



Le chiffre d'affaires a progressé de +8% entre les deux derniers exercices. La progression est répartie sur l'ensemble des familles de produits.

Localisation géographique des ventes

<i>Zone de chalandise</i>	<i>Lot</i>	<i>Autre France</i>	<i>Export</i>
<i>Part du CA</i>	36%	60%	4%

La SAS d'exportation, dans laquelle SudNégoce détient une participation de 20%, démarre tout juste son activité. Cette société a été dotée d'outils logistiques (stockage) mais n'a pas de budget de fonctionnement commercial : chaque associé finance celui-ci sur sa propre structure.

Les investissements

Le principal investissement effectué au cours des deux dernières années est celui qui concerne la création d'un nouvel outil de production de foie gras. L'investissement réalisé a atteint un montant d'un million d'euros, soit plus de 60 % du chiffre d'affaires de la conserverie. Le principal investissement programmé est l'extension des bâtiments du site principal pour y implanter un nouveau restaurant. Le montant budgété est de 0,8 million d'euros, soit plus de 80% du CA fait aujourd'hui sur ce site, en vente au détail.

Les financements extérieurs

Une subvention d'investissement dont nous n'avons pas le montant a été versée pour la construction de la nouvelle conserverie. Aucune subvention n'est attendue pour les autres investissements à venir.

Les approvisionnements

Les approvisionnements de SudNégoce issus d'entreprises membres de l'association des producteurs représentent plus de 80% des produits alimentaires achetés. Les autres achats sont essentiellement des vins du Sud-Ouest (hors Cahors).

La performance financièreCompte d'exploitation

SudNégoce seul (en €)	2011	% du CA	2012	% du CA	Variation
CA	2 304 159	100,0%	2 491 062	100,0%	+ 186 903
Résultat exploitation	- 41 915	-1,8%	31 314	1,3%	+ 73 229
Résultat financier	32 725	1,4%	31 981	1,3%	- 744
Résultat courant	- 9 191	-0,4%	63 295	2,5%	+ 72 486
Résultat exceptionnel	- 4 098	-0,2%	2 598	0,1%	+ 6 696
Bénéfice ou perte	-13 289	-0,6%	54 057	2,2%	+ 67 346

Le résultat d'exploitation a progressé essentiellement du fait d'une progression du chiffre d'affaires et d'une meilleure répartition des charges fixes de l'entreprise.

Les achats de marchandises diminuent à proportion du chiffre d'affaires. Cette baisse permet à elle seule d'expliquer la moitié de l'amélioration du résultat.

La masse salariale est en baisse, essentiellement du fait de frais de licenciements affectant l'exercice 2011.

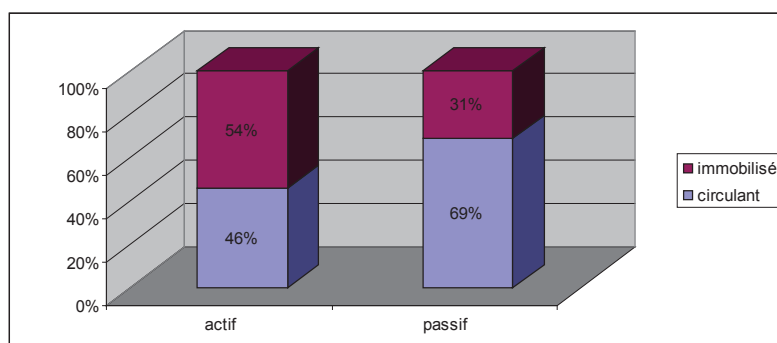
Les résultats financiers (issus des participations dans la SCI) et les résultats exceptionnels des deux dernières années n'attirent pas d'observations particulières.

Il est à noter qu'une provision pour dépréciation d'actif circulant a été passée sur le dernier exercice réduisant le résultat de 31 000 euros.

En ce qui concerne les revenus du vignoble, ceux-ci ne sont pas publiés et ne nous ont pas été communiqués. Ils impliquent d'autres membres de la famille. En ce qui concerne les gîtes, nous n'avons pas le détail des revenus affectés à Philippe P., associé assurant le travail de traiteur ni ceux qui relèvent de la location de gîtes (revenu immobilier). En ce qui concerne enfin la conserverie nous disposons de l'historique de l'activité :

Bilan

Exercice (montant en €)	2009	% du CA	2010	% du CA	2011	% du CA
CA	1 206 825	100%	1 383 008	100,0%	1 497 418	100,0%
Rés. d'exploitation	24 679	2,0%	32 500	2,3%	12 399	1,3%



Le bilan de SudNégoce fait apparaître un poids relativement important des actifs immobilisés au regard des fonds propres de l'entreprise. Toutefois, nous pouvons faire l'hypothèse réaliste de la stabilité des comptes courants d'associés qui représentent à eux seuls $\frac{1}{4}$ du total du bilan. L'alourdissement de l'actif immobilisé survenu au cours du dernier exercice tient essentiellement à la prise de participation dans la société immobilière en vue de la transmission de l'entreprise à la génération suivante. En ce qui concerne les financements bancaires, nous notons que ceux-ci sont significatifs (240 000 €) et concernent à 80% des concours bancaires et découverts. L'entreprise a fortement réduit son délai de paiement fournisseur, plus court que les pratiques de la profession. Le délai client est lui structurellement court du fait de l'importance des paiements au comptant.

Accumulation de la valeur et rendement des capitaux investis

Il ne nous est pas possible d'évaluer la capitalisation effectuée en raison de son éclatement et de sa nature (valorisation des sociétés mais aussi du foncier et de l'immobilier). Notons que les rémunérations prélevées sous forme de salaire sont modiques et qu'elles sont très sensiblement identiques en ce qui concerne les cinq personnes les mieux payées de l'entreprise. Les derniers résultats n'ont pas donné lieu à des versements de dividendes. Une part importante des revenus des dirigeants est en fait constituée de loyers.

La performance non financière

Autres rémunérations : notoriété, image et reconnaissance

Les informations recueillies par multi-angulation confirment la très forte notoriété de l'entreprise. Elles soulignent le rattachement de cette notoriété à la personne des dirigeants. Ceux-ci en sont conscients. Une partie de la rémunération des dirigeants et des producteurs locaux est effectuée sous forme de reconnaissance professionnelle sur la place. L'un des frères, s'adressant à un autre chef d'entreprise local, l'exprimait ainsi: « *Qu'est-ce que tu veux de mieux que quand, à table, tu sers ton propre vin, et que ceux qui sont autour de la table te disent qu'il est formidable ?* »

L'ARCHITECTURE DE LA VALEUR _____

SudNégoce est une entreprise dont le cœur de métier est le négoce de vins. Aux dires de ses dirigeants, son BM se démarque de celui des autres négociants locaux. N'ayant toutefois pas analysé directement le BM de ces autres entreprises, nous ne pouvons qu'en fournir une présentation issue des propos des dirigeants rencontrés.

Le BM traditionnel des négociants locaux (du point de vue d'Alain et René J.)

Ce qui fonde la valeur des entreprises de négoce est de parvenir à acheter au prix le plus bas. *« Aujourd'hui les négociants, ils jouent avec tous les vins. Ils font une opération sur du Fronton. Et puis après avec du Gaillac. Ils tirent les prix là où ils peuvent. »* L'image du produit est une ressource qu'ils exploitent sans la créer. La gestion des volumes et l'amélioration de la qualité, qui serait favorisée par une segmentation qualitative (et une meilleure différenciation des prix d'achat du vrac selon les qualités) ne les intéressent pas. L'un des dirigeants rapporte cet échange avec un négociant lorsque Alain J. lui a dit vouloir segmenter le vrac. *« Et ils ont ouvert des yeux comme ça. Ils ont dit "Mais pourquoi tu veux faire ça ? ". Je leur ai répondu "Parce que demain vous n'aurez plus de vin". "Comment ça, on n'aura plus de vin ? Il y en a partout..." " Regardez un peu la situation : en 10 ans, nous on a perdu 1000 hectares dans le Lot. Ça veut dire qu'on a arraché 1000 hectares [les 1ères terrasses, de moins bonne qualité]. Les coopérateurs, ils étaient 180. Ils ne sont plus que 90. Si on continue à ne plus rémunérer les gens, ils vont passer à autre chose. (...) Il y a trop de différence entre le prix du vin en vrac et de la bouteille. »*

L'architecture de la valeur mise en place par SudNégoce

Dans cette architecture, la valeur des produits de négoce repose sur leurs qualités gustatives. En premier lieu, il faut *« que ce soient des vins propres, qu'ils soient francs »* c'est-à-dire qu'ils traduisent quelque chose de leur terroir d'origine et de leur cépage. En deuxième lieu, il faut qu'ils présentent un agrément. Enfin, dans une logique de négociant, la valeur de l'offre tient aussi à sa variété et donc à la personnalité des produits. Ces critères d'évaluation de la qualité sont très proches de ceux que pourraient exprimer de nombreux producteurs. L'architecture de la valeur de SudNégoce n'oppose pas deux définitions de la valeur, l'une de négoce l'autre de production, comme c'est souvent le cas sur le vignoble de Cahors (selon les dirigeants).

Les PP au centre de cette architecture sont la famille et les producteurs. Ceux-ci sont fédérés à SudNégoce de plusieurs façons : salariat et participation au capital pour les premiers ; membre d'une association spécifique, liens affectifs et participation à des actions commerciales communes pour les seconds. Il y a une participation croisée des domaines d'activité : l'entreprise de négoce développe de la production (vin, foie gras) et intervient sur les solutions techniques d'amélioration de la qualité chez ses fournisseurs (évaluation par un cuisinier étoilé au guide Michelin, échanges sur les process de vinification, ...). Et d'un autre côté les vignerons expérimentent lors des foires et salons la vente en direct qu'ils ne font pas toujours à la propriété.

Certaines PP, généralement exclues des BM des négociants, sont associées. Le « tour de table » est très large. Ainsi, les dirigeants participent à des actions de valorisation de la qualité chez des viticulteurs non fournisseurs de SudNégoce : conférences, animations autour du Malbec, évaluation des produits et surtout hiérarchisation des qualités (voir annexe Sudnégoce 3).

Du point de vue proximateur cette architecture nécessite une grande homogénéité dans la reconnaissance des principes communs des conventions sur lesquels le BM s'appuie. Par ailleurs, l'information qualitative et non codifiée que les PP échangent (*«J'ai acheté telle machine, pour mieux travailler le sol. Et toi comment tu fais ? »*) nécessite des face-à-face réguliers. La proximité physique est donc essentielle. Il en est de même lors de l'action de vente. Par ailleurs, la proximité réticulaire est souvent renforcée par une proximité contractuelle, notamment grâce à l'adhésion à l'association des producteurs ou à celle des professionnels du tourisme. Sur le plan institutionnel, l'entreprise s'efforce de mettre en œuvre des standards, en particulier dans le choix des cépages et dans la hiérarchisation des qualités. Cette architecture de la valeur entraîne la constitution d'un ancrage territorial. La ressource collective créée porte essentiellement sur l'amélioration de la qualité des produits et sur la visibilité donnée à cette qualité. Cette architecture nécessite une grande stabilité des partenariats.

Enfin, l'importance des liens affectifs du dirigeant au territoire joue un rôle dans la façon dont le BM a été progressivement structuré. Mais la prise en compte des conventions auxquelles les entrepreneurs adhèrent à titre individuel est également nécessaire à la compréhension de cette architecture (voir ci-après).

Une convention « terroir »

Cette convention locale est la déclinaison d'une convention plus générale.

Enracinement dans l'histoire

L'histoire donne de la légitimité à une pratique. L'origine lotoise des cépages argentins l'illustre : « *On est partis ensuite en Argentine. (...) Ils se demandaient ce que l'on faisait là. (...) Ils considéraient "le Malbec c'est nous" [les argentins]. Et on leur a fait comprendre que nous, nous étions l'origine du Malbec. Et on a créé des liens.* »

Savoir-faire

Le savoir-faire est une ressource essentielle, localisée et elle fonde l'avantage concurrentiel stratégique des entreprises. Ce savoir-faire se nourrit de spécificités locales, comme la nature de la terre et du climat, qui rendent le savoir non transférable.

Ecologie

La vision de l'écologie porte ici sur la prise en compte des rapports que les acteurs nourrissent entre eux et avec leur environnement. Elle insiste sur l'existence d'intérêts croisés, par exemple entre négociants et producteurs ou entre producteurs et acteurs du tourisme.

Une convention « terrienne »

Cette convention repose sur des valeurs présentes dans un certain monde paysan : « *On a une gestion un peu paysanne. Une gestion "agricole" de l'argent...* »

Valeur de la terre

La terre est un bien porteur d'une valeur symbolique, affective, marchande et durable. Ce qui est construit reste. La terre accompagne une famille de génération en génération.

Progressivité des investissements

La progressivité du développement est une qualité : « *Les gens grossissent trop vite à mon avis* ». L'autofinancement d'un projet en est une autre : « *On voit arriver dans le Lot des tas de gens qui font du vin avec de l'argent au lieu de faire de l'argent avec du vin ...* »

Imbrication des liens amicaux, familiaux et professionnels

Les liens familiaux, amicaux et professionnels sont mêlés : « *Ce sont des viticulteurs avec lesquels nous travaillons depuis longtemps. Les relations peuvent aller très loin.*

D'ailleurs, quand il y a l'un des membres de l'association qui a un gros problème personnel, ça rejaillit sur toute l'association. »

Importance de la transmission

La transmission aux générations futures est porteuse de valeur et donne du sens à la constitution d'un patrimoine.

Une convention « qualité »

Toute convention porte nécessairement sur la qualité des biens et des êtres mais ici le terme se limite à la qualité organoleptique.

La qualité organoleptique comme principale qualité du produit

Le produit doit être « *franc* », fidèle à son terroir. Il doit tendre à la meilleure qualité gustative. L'effort a été fait d'obtenir une hiérarchisation de la gamme en trois segments pour renforcer la différenciation de la qualité : « *Les gens qui représentent bien le département, il faut qu'ils soient favorisés.* »

Une qualité objectivable

Cette qualité peut être testée et opposée. Une évaluation de l'ensemble des vins de l'AOC a été effectuée pour identifier ceux qui étaient « francs » et ceux qui ne l'étaient pas.

La qualité des produits est liée à des individus

La qualité des produits tient aux individus : « *C'est la force de l'association (...)* *Vouloir faire mieux que l'autre. C'est toujours ce qu'ils ont dans la tête.* »

Une convention « marchande »

Elle repose sur une absence de lien de confiance, une standardisation des échanges, une évaluation exclusive de la qualité par le prix, une absence de vision à long terme.

Profit

L'évaluation est exclusivement perçue en termes de profit. Cette convention peut être exclusive de tout autre mode d'évaluation de la qualité. Les territoires sont interchangeables. C'est le point de vue prêté à de nombreux négociants.

Vision à court terme

Cette convention permet de définir des enjeux à court terme (cours actuel du marché) qui sont destructeurs de la qualité des produits (qui ne peut être construite que dans le temps).

Dans l'analyse suivant la présentation du BM, nous présentons un état des liens de proximité entre les différents acteurs et l'entreprise.

La famille

Elle est au cœur du BM. Elle est à la fois motivation à entreprendre et pourvoyeuse de ressources : le terrain du site principal de l'entreprise, certaines terres que les frères J. ont plantées, la propriété sur laquelle les gîtes ont été aménagés sont des terres de famille.

Les salariés (hors famille)

Bien qu'extérieurs à la famille, ils sont « *formatés* » aux valeurs de l'entreprise. Leur management est de type paternaliste. La complexité hiérarchique (2 dirigeants, plus des salariés membres de la famille) est une des difficultés de gestion des ressources humaines.

Les producteurs-fournisseurs locaux

Ils sont proches des dirigeants sur un plan relationnel et parfois affectif. Les contacts en face-à-face sont fréquents (au moins mensuels). Les liens sont généralement anciens (parfois sur 2 générations). Ces producteurs sont tous rassemblés dans une association qui les fait connaître et les pousse à améliorer la qualité de leurs produits. Ils sont également parties prenantes dans la vente et participent à des foires et salons. Il y a une clarté sur les marges commerciales des uns et des autres. Ils bénéficient d'une reconnaissance professionnelle.

Les autres producteurs locaux

Les autres producteurs sont volontiers associés à la promotion des produits locaux. Le lien avec eux est établi par des relations personnelles et par des engagements dans des institutions locales. Le discours tenu tend à les valoriser ; par exemple à l'occasion d'une conférence organisée autour du vin de Cahors mais regroupant philosophes et écrivains : « *Il y avait des intervenants extraordinaires. Et vous savez pourquoi on a fait ça ? Pour dire aux vignerons vous êtes des producteurs mais vous êtes aussi des gens intelligents* ».

Les producteurs non locaux

Il s'agit de vignerons issus de différents terroirs français. Les rapports sont relativement anonymes. Leur sélection est faite sur la base de la qualité organoleptique des produits et de relations de marché.

Les professionnels du tourisme

Dans le cas de propriétaires de gîtes, ceux-ci peuvent faire partie d'une autre association créée par les frères J. et destinée à mener des actions de communication collective. D'autres actions coopératives de moindre importance ont également été engagées telles que le balisage de 150 kilomètres de chemins de randonnée permettant de relier plusieurs gîtes.

Les institutions professionnelles locales

L'interprofession des vins de Cahors est un acteur majeur dans la mise en place d'actions coopératives. La présence d'Alain J. à sa tête, mais aussi son implication au sein de la CCI ou à la présidence du syndicat du négoce, ont favorisé les convergences entre les institutions et l'entreprise (voir Annexe SudNégoce 3).

Les autres institutions locales

Des liens existent avec la mairie de Cahors, le Conseil Général, le Conseil Régional mais demeurent sans enjeu majeur. La Mairie participe fortement à la promotion du Malbec.

Les institutions professionnelles nationales

Celles-ci peuvent être partenaires mais sont aussi parfois des adversaires déclarés. C'est par exemple le cas du ministère de l'agriculture et des organismes impliqués dans la tentative de mise en place d'une interprofession unique incluant Cahors au milieu des vins du sud-ouest « *Alors là, j'ai eu tout le monde, le préfet, l'État, ils nous ont bloqués les accords de campagne, ils nous ont tout fait. Et on a tenu bon.* »

Les clients du marché français

Des clients achetant en face-à-face, et qui constituent le débouché commercial principal, l'un des frères dit : « *Ce sont des gens qui ont besoin d'un contact physique. Cela existera toujours. Les gens ont besoin de contacts, les gens ont besoin de ça, les gens ont besoin de se rencontrer, de vivre, de parler avec d'autres gens. Internet c'est bien mais il n'y a pas ce contact.* »

Les partenaires importateurs

Les relations avec des importateurs sont amenées à être des relations de marché. Il est toutefois symptomatique de l'entreprise de constater que le premier partenaire chinois de l'entreprise est ... la femme de l'un des fils.

SYNTHESE

GENERATION	REMUNERATION	PARTAGE
L'ENTREPRENEUR - Deux frères jumeaux très proches, qui agissent de concert dans leur vie professionnelle. - Des racines lotoises depuis 40 ans. - Un lien affectif au territoire	SOURCES - vente de vin et pdts de terroirs en direct (magasins, foires et salons) - restauration (foires et salons) - production de vin - conserverie de foie gras - location de gîtes	ARCHITECTURE - qualité centrée sur les aspects organoleptiques des produits - les producteurs au cœur du BM - ancrage nécessaire à la constitution de la ressource exploitée par l'entreprise
PROPOSITION - une proposition élaborée chemin faisant - rapprocher le négoce et la production au sein d'un même terroir	VOLUMES - 4,7 millions d'euros de chiffre d'affaires (en cumul) - 27 salariés CDD (+5 équivalent tps plein)	CONVENTIONS - convention terroir - convention terrienne - convention qualité - convention marchande
FABRICATION - développer les actions collectives pour améliorer la qualité des produits et la reconnaissance de celle-ci - développer des activités de production en amont de l'activité de négoce	PROFITS - bénéfice de 2% du CA - une capitalisation foncière et immobilière - une reconnaissance professionnelle	P. PRENANTES - Intègre la famille - Différencie les fournisseurs selon leur proximité avec l'entreprise - Différencie les institutions (liens de collaboration ou d'hostilité)

5.3.3 L'ancrage de SudNégoce

5.3.3.1 Analyse des proximités observées

Nous présentons à la fin de nos commentaires un tableau plus détaillé différenciant les proximités engagées entre les parties prenantes et l'entreprise. Nous n'apportons ici qu'un commentaire synthétique.

De façon générale, **la proximité physique** est nécessaire à l'organisation des achats et des ventes. Dans les deux cas, il y a une fréquence élevée du nombre de contacts par rapport au nombre de transactions. La proximité physique intervient à plusieurs niveaux. Tout d'abord, elle est inhérente au produit. Le produit est par essence un produit localisé. Ce point est toutefois à relativiser. Ainsi les viticulteurs coopérateurs sont aujourd'hui nombreux à ne pas vendre en AOC afin de pouvoir augmenter les volumes à l'hectare et à vendre à une coopérative de Gaillac.

Ensuite, la proximité physique est sollicitée lors des achats. La fréquence des contacts permet de renforcer le message sur le nécessaire lien entre production et vente, sur l'importance de la réputation, de créer une émulation (au sens de Porter) entre concurrents, d'intégrer les producteurs dans la vente (présence aux salons). Sans doute cette proximité physique contribue-t-elle à ce que les délais de paiement fournisseurs soient relativement courts. La proximité physique permet de diffuser l'énoncé de la convention qualité.

Enfin, la proximité physique est très présente dans les rapports commerciaux. Elle n'est guère surprenante lors de la vente au sein du terroir mais elle est plus originale dans sa systématisation lors des salons et foires. Les dirigeants fondent ce point de leur BM sur la conviction que les consommateurs veulent du contact direct en face-à-face. La proximité sert à diffuser l'énoncé de la convention terroir. A noter : la difficulté à transmettre une information complexe est une problématique marketing récurrente du secteur vinicole.

La **proximité organisationnelle contractuelle** est très présente en amont de l'activité. On pourrait penser que, en raison du faible nombre de producteurs locaux, la proximité réticulaire est suffisante pour diffuser les conventions utiles à l'entreprise. Toutefois, l'existence de contrats permet de renforcer le rôle des sanctions dans les énoncés. L'exclusion de l'association entraîne l'exclusion du producteur comme fournisseur de l'entreprise. De plus, lorsque plusieurs producteurs veulent participer à un même salon, c'est le collège de l'association qui décide qui y participe et qui en demeure exclu. Ce collège est un élément du dispositif matériel apportant de l'homogénéité à la convention. Cette

homogénéité est d'autant plus grande qu'elle ne tient pas dans un discours de l'entreprise en direction des producteurs mais dans le discours des producteurs eux-mêmes. Une autre particularité est que, même si la proximité contractuelle est forte sous certains aspects, elle est faible au regard de certaines relations. Par exemple, des liens commerciaux de quasi-exclusivité existent avec certains producteurs depuis plusieurs décennies sans qu'aucun contrat ne soit formalisé. Mais un tel contrat permettrait-il de renforcer le dispositif matériel de la convention ? Sans doute pas. Ce n'est que dans la mesure où la proximité contractuelle renforce les conventions qu'elle est adoptée. (Une analyse comparable peut être faite sur le rôle de l'association des professionnels du tourisme. Voir Annexe SudNégoce 3)

La **proximité institutionnelle par appartenance** joue un rôle important dans la diffusion de certaines conventions : notamment ce que nous avons baptisé « convention terrienne ». L'imbrication des liens familiaux et professionnels, le rôle de la terre comme bien fédérateur des familles (« *Ce sont nos racines, mon fils est né dans cette propriété, ce sont vraiment des racines* »), sont autant d'éléments qui caractérisent le regroupement des parties prenantes dans le modèle d'affaires de l'entreprise.

La **proximité institutionnelle par standards** est utilisée pour diffuser les énoncés des conventions qualité et terroir. Deux exemples sont caractéristiques de cette démarche. Celui de la hiérarchisation tout d'abord : les entrepreneurs orientent depuis des années les actions de leur entreprise (structure du tarif, gamme export, ...) et du syndicat interprofessionnel (décisions portées en tant que Président) pour établir des standards de qualité qui permettent de segmenter l'offre en trois segments qualitatifs. Celui du cépage ensuite : le renforcement de la mise en avant du Malbec comme cépage emblématique et historique du Cahors, l'auto-évaluation des vins par les producteurs, sont des actions qui visent à renforcer la typicité du terroir. Le fait d'avoir un standard fort dans ce domaine va à l'encontre de la démarche des institutions nationales tentant de normaliser la filière en intégrant le vin de Cahors au sein de l'interprofession des vins de Sud-ouest : « *L'État a commencé à dire de restructurer le paysage viticole français. On va classer en régions. (...) Ils ont demandé que soit créées des interprofessions régionales. (...) Des gens comme la Touraine, les Val de Loire, ils ont tout perdu, leur identité : disparue. On ne sait même pas s'il y a du vin en Touraine. On n'en entend plus parler. Tellement ils ont tout perdu. Pourtant c'est des gens qui avaient une identité.* » (Voir Annexe SudNégoce 4)

Tableau 5.6**Les proximités entre les acteurs et l'entreprise SudNégoce**

Proximité Engagée	Physique	Organisationnelle		Institutionnelle			
		Réticulaire	Contractuelle	d'Adhésion	d'Appartenance	Par Normes	Par Standards
Entrepreneurs	X		X	X	X		X
Famille	X		X	X	X		X
Autres entreprises familiales	X		X	X	X		X
Association producteurs	X		X	X			X
Fournisseurs hors terroir			X				X
Autres producteurs locaux		X			X		X
Autres négociants	X	X					
Association tourisme	X		X	X			
Institutions prof. locales	X			X			X
Autres institutions locales	X			X	X		
Institutions prof. nationales		X				X	
Importateurs			X				
Clients France	X	X					X
Salariés	X		X	X			

5.3.3.2 Analyse du rôle des conventions dans la construction d'interrelations

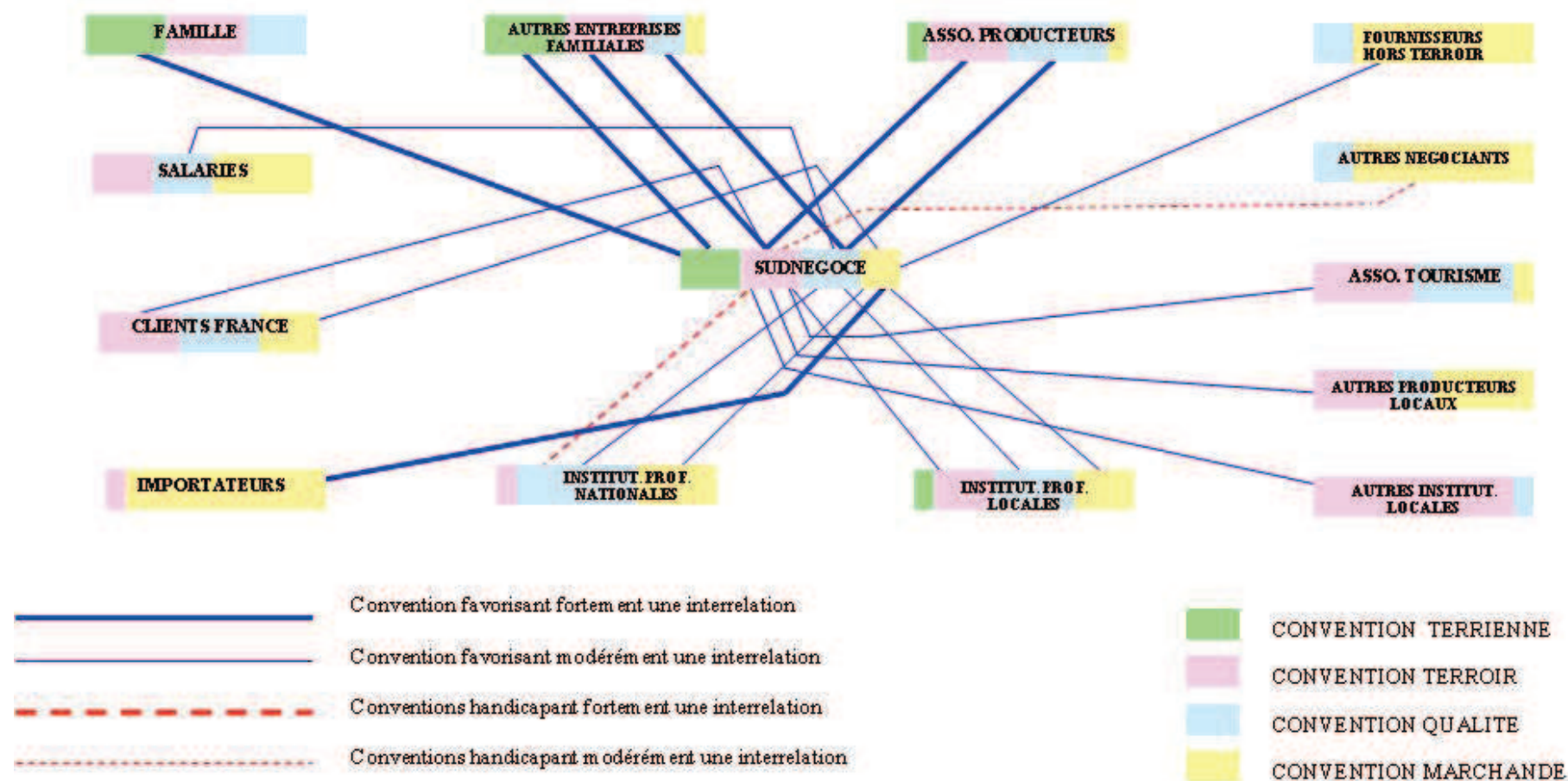
Comme nous l'avons fait et commenté dans le cas pilote, nous examinons ici les conventions qui sont à l'œuvre dans les rapports entre les parties prenantes et SudNégoce (voir Figure 5.6). Chacune des parties prenantes adhère généralement à plusieurs conventions et une convention plutôt qu'une autre peut être à l'œuvre dans une situation donnée. L'adoption d'un registre conventionnel se fait, selon les cas et les acteurs, de façon consciente ou inconsciente.

5.3.3.3 Analyse du processus d'ancrage

Le séquençage de ce processus est moins net que dans d'autres études de cas en raison de la sédentarité des deux entrepreneurs. Ceux-ci sont implantés depuis 40 ans dans le Lot et leur projet entrepreneurial est davantage le fruit d'une longue évolution que de ruptures bien datées. Le diagramme figurant ci-après peut être lu de la façon suivante : les entrepreneurs subissent les conséquences financières des mauvaises affaires réalisées par leur père (1) et la dilapidation d'une grande partie du patrimoine hérité de la génération précédente. Leur activité professionnelle démarre par la vente de vins dans une camionnette au bord de la route nationale (2). Ils s'initient ainsi à la vente (3) : une activité qu'ils n'abandonneront jamais par la suite. Ils achètent le vin à des producteurs locaux et découvrent à cette occasion le milieu de la viticulture (4). Certaines des relations créées à cette époque avec des familles de producteurs ont été maintenues jusqu'à ce jour, avec la seconde génération. Peu à peu ils s'intègrent à la vie locale de ce département dans lequel ils ont aujourd'hui leurs racines (5). Ils découvrent l'histoire, les savoir-faire (professionnels ou non) et l'écologie de cette terre (6). Ils développent leur affaire pas à pas, construisent un premier bâtiment (7). Ils se marient dans des familles d'agriculteurs propriétaires terriens (8). L'activité professionnelle est délibérément imbriquée dans des histoires familiales et amicales. Elle repose ainsi sur des relations de confiance. Les entrepreneurs adhèrent à la « convention terrienne » (9). Les contacts avec d'autres négociants locaux (10) les amènent à se positionner. Ils rejettent un mode de coordination fondé sur le seul marché (11) car ils estiment que celui-ci ne permet pas de prendre en compte les intérêts à terme des producteurs ni de défendre les qualités organoleptiques des produits (franchise + attrait gustatif) (12). Une association regroupant des producteurs - fournisseurs est créée (13) et de nombreuses actions coopératives sont engagées à partir des années 90 pour renforcer les synergies entre acteurs locaux (14).

Figure 5.6

Rôle des conventions dans la construction des interrelations avec les parties prenantes de SudNégoce



La création de gîtes, d'une conserverie, la plantation de vignes et la création d'une exploitation viticole renforcent les activités des entrepreneurs non plus du côté négoce seul mais du côté production (15). Un important engagement dans des activités hors entreprise conduit l'un des frères à assurer pendant plus de 10 ans la présidence de l'interprofession des vins de Cahors (16). Ces responsabilités permettent de prolonger les actions en faveur de l'amélioration de la qualité (hiérarchisation des vins par exemple - 17) ou la promotion de la typicité des vins (communication sur le Malbec - 18). L'association récente dans une société export (19) apparaît comme un nouveau défi qui prétend conjuguer convention marchande, convention terroir et convention qualité avec des partenaires radicalement nouveaux.

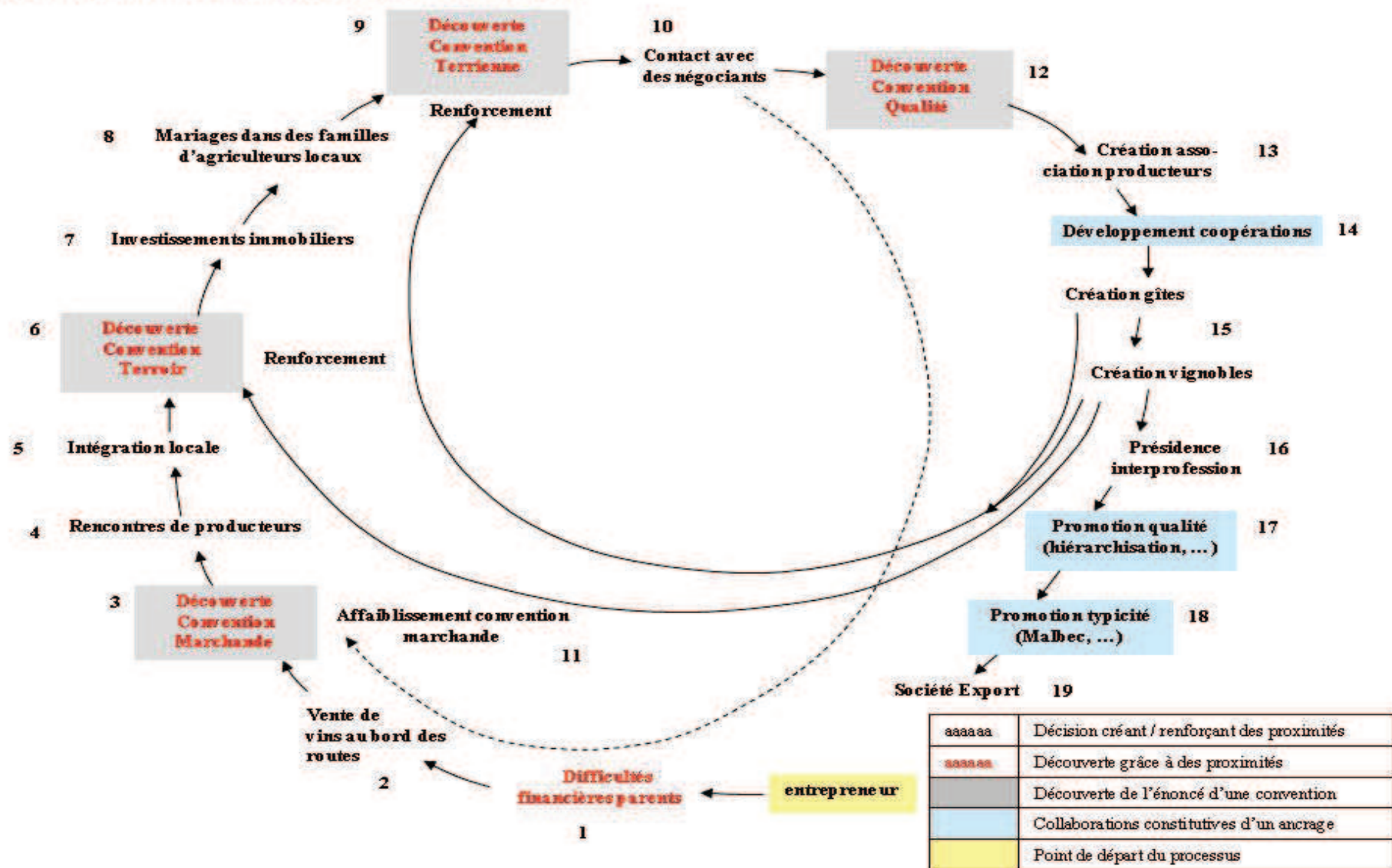
5.3.3.4 Rôle du lien personnel de l'entrepreneur au territoire sur l'ancrage territorial

Du point de vue des dirigeants, l'entreprise est implantée sur un territoire unique qui correspond au département du Lot. Le territoire est le lieu de l'organisation des coopérations. Cette définition territoriale est celle dictée par la convention terroir. Elle n'est pas spécifique aux dirigeants.

Le lien au territoire s'est constitué de façon anecdotique mais forte. Les dirigeants y ont fixé leurs racines. Ils peuvent aujourd'hui être considérés comme autochtones dans la mesure où ils se perçoivent comme tels. Ils nourrissent des sentiments forts pour ce territoire. Ils y ont l'essentiel de leurs attaches familiales et amicales. La convention « terrienne » qui prévoit de s'appuyer sur ses racines et de développer des relations professionnelles dans le prolongement des relations amicales et familiales, nécessite un lien affectif au territoire. L'existence de ce lien affectif a été nécessaire à la mise en place du BM de l'entreprise. Sans ce lien affectif, ce sont les relations professionnelles avec les producteurs qui n'auraient pas pu être établies telles qu'elles le sont aujourd'hui.

Figure 5.7

Processus de construction de l'ancrage territorial de SudNégoce



Ce lien n'a toutefois pas été suffisant. Il a fallu que les entrepreneurs adoptent d'autres conventions à titre personnel pour bâtir ce BM. Ainsi, la convention terroir est retenue à plusieurs titres. On pourrait considérer que le rattachement d'une entreprise vendant des produits gastronomiques locaux à une convention terroir est une évidence. Une telle adhésion est conforme aux intérêts stratégiques de l'entreprise. Mais ici le lien au territoire, via l'adhésion à la convention terroir, est beaucoup plus fort. Il ne répond pas à un simple calcul d'opportunité. Il est également noué à titre de préférence personnelle. Il est intéressant de constater que, lorsque les deux dirigeants évoquent ce que nous rattachons à la convention terroir, ils passent aisément du registre de la vie personnelle à celui de la vie professionnelle : *« Aujourd'hui je chasse ici, je vis avec des gens d'ici. On est vraiment entré dans le territoire. On a fait un peu, je dirais même énormément, de philanthropie. Parce que dans le département, on a aidé pas mal de viticulteurs. »*

En synthèse, dans le cas SudNégoce, le lien des dirigeants au territoire agit donc de deux façons :

1°) Les dirigeants adhèrent à une convention terrienne qui autorise les imbrications des relations amicales et professionnelles. Ils ont un lien affectif au territoire. Celui-ci vient nourrir la convention terrienne et ils construisent des rapports affectifs / professionnels avec nombre de producteurs.

2°) Les dirigeants adhèrent à une convention terroir à la fois pour des raisons stratégiques et à titre personnel. Cette convention, dans laquelle le territoire a un rôle bien spécifique, vient renforcer le lien des dirigeants au territoire. Ce renforcement influence les projets collaboratifs locaux.

En comparaison de ce qui a pu être observé dans d'autres cas (notamment Equi et Ecrin), le lien des dirigeants au territoire est affectif mais ne présente pas de dimension « idéologique » forte.

5.3.3.5 Nature des enjeux d'ancrage pour l'entreprise

La particularité de ce cas est que l'ensemble des éléments d'ancrage contribuent directement à la définition du BM. Il n'y a pas d'action collaborative entreprise sans qu'elle soit rattachée au projet de l'entreprise. L'ancrage territorial se traduit par la création de ressources de trois types.

1°) Le développement des collaborations a permis aux entreprises locales de disposer de capacités supplémentaires pour organiser leurs propres ressources. Elles disposent ainsi d'une meilleure information sur les partenaires proches, d'une réduction des risques partenariaux liée à une plus grande confiance et à un renforcement des phénomènes de réputation, d'une information sur les choix organisationnels des concurrents et leurs résultats. Il semble aussi que ces collaborations contribuent à créer une dynamique. Les entrepreneurs parlent d'émulation entre producteurs du fait de leur rapprochement.

2°) L'ancrage se traduit également par une amélioration des qualités organoleptiques des vins de Cahors en général et de la possibilité de faire connaître cette information sur la qualité. La démarche de hiérarchisation des vins en bouteille (et la volonté de poursuivre sur le vrac) permet d'identifier un milieu de gamme qui a toujours eu du mal à apparaître dans l'offre de Cahors AOC. La multi-angulation opérée a permis de confirmer que cette démarche est souhaitée par de nombreux acteurs depuis les années 90 et que les actions d'Alain J. à la tête de l'interprofession mais aussi celles des deux frères au sein de leur entreprise ont fortement contribué à cette mise en place.

3°) Enfin, l'ancrage a permis d'accroître le capital d'image du vin de Cahors par un renforcement de sa typicité réelle et de sa typicité perçue. Cet ancrage est le résultat d'actions telles que la remise en lumière du Malbec, l'auto-évaluation des vins par la profession, ou encore des opérations associant les cépages lotois et argentins.

Nous ne détaillons pas le lien entre la création de ces ressources collectives localisées et l'utilisation stratégique que les entreprises du secteur en font. Nous l'avons déjà évoqué dans la présentation du BM de l'entreprise.

Nous notons que ces différents éléments d'ancrage n'ont pas entraîné d'innovations radicales.

5.4 Le cas MicroVision

Encadré 5.4

Le cas MicroVision

L'entreprise que nous avons rebaptisée « MicroVision » développe et commercialise des stations d'analyse d'images pour la recherche scientifique et le contrôle qualité industriel. Ces solutions intègrent des microscopes et utilisent des algorithmes. Elle a été créée en 2001 à La Rochelle et a ouvert un établissement secondaire dans l'agglomération bordelaise en 2011 pour renforcer certaines proximités. Elle regroupe aujourd'hui 8 personnes hautement qualifiées (docteurs en mathématiques, en neurosciences). La localisation originelle de l'entreprise répond à des préférences personnelles et à des liens affectifs. L'ancrage opéré est de nature strictement stratégique.

5.4.1 Présentation du cas MicroVision

5.4.1.1 La chronologie de la collecte d'information

Nous avons réalisé en mars et avril 2013 trois entretiens. (Un entretien de 2 heures, un deuxième de $\frac{3}{4}$ d'heures et un troisième de 1h30.) En outre, des démonstrations des solutions techniques développées ont été faites. Ces entretiens ont eu lieu dans les locaux de l'entreprise sur l'agglomération bordelaise. Nous n'avons pas visité le site de La Rochelle. Au terme de l'analyse de ce cas, nous avons de nouveau contacté le dirigeant par mail afin de valider les informations collectées et de les compléter. Il n'y a pas eu de remise en question des informations qui avaient été relevées. Les entretiens ont été conduits comme décrit dans le cas pilote.

5.4.1.2 La multi-angulation opérée

Nous avons procédé à des recoupements et compléments d'informations par multi-angulation. Celle-ci a été opérée selon plusieurs méthodes et à des moments distincts. La plupart des données documentaires ont été collectées pendant et après les entretiens.

Tableau 5.7**La multi-angulation des données – cas MicroVision**

Site internet de l'entreprise	Complément concernant les produits.
Documents comptables	Nous avons recoupé les informations comptables données par l'entreprise avec les documents comptables déposés auprès du greffe du TC. Cela nous a conduit à corriger nos appréciations sur le compte d'exploitation.
Revue de presse	Nous avons étudié des articles de la presse locale et de la presse professionnelle. Cette revue de presse a permis de confirmer très largement les propos de l'entrepreneur. Voir Annexes MicroVision 4 et 5
Site internet des institutions	Nous avons complété nos informations sur certaines institutions, précisé les liens avec l'entreprise, vérifié l'existence de partenariats ou d'adhésions. Voir Annexe MicroVision 3
Contact avec un responsable institutionnel	Nous avons eu un contact par échange de mails avec le responsable d'une des institutions proches de l'entreprise qui a confirmé l'apport de l'entreprise à la dynamique collective locale. Voir Annexe MicroVision 5
Implication de l'entreprise auprès de laboratoires de recherche	Nous avons identifié des articles de recherche publiés par des laboratoires partenaires ayant conduit des expérimentations avec les systèmes développés par l'entreprise. Nous avons vérifié la scientificité de ces publications. Voir Annexe MicroVision 4

5.4.1.3 L'analyse des données

Les entretiens ont été enregistrés. Ils ne permettent toutefois pas de rendre compte des démonstrations présentées en salle de réunion et laboratoire. Les codes utilisés sont les mêmes que dans le cas pilote. Les entretiens sont présentés en annexe MicroVision 6.

5.4.2 Le business model de MicroVision

L'ENTREPRENEUR _____

Entourage

Monsieur C. est marié et père d'une fille. Au cours des entretiens, il n'a effectué que peu de commentaires sur son entourage familial. En revanche, il a fréquemment évoqué son entourage professionnel et l'ancienneté de celui-ci. Certaines de ses relations professionnelles actuelles remontent à la période de ses études. Une large partie de son entourage est constituée de scientifiques spécialistes des neurosciences, notamment rencontrés à l'Inserm. Cet entourage est relativement stable : *« Vous savez, c'est un très petit milieu. 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, ... »* L'ancienneté de ces relations entraîne des effets de réputation et de confiance.

L'entourage est renouvelé et élargi par l'intégration de Monsieur C. dans de nombreux réseaux et institutions : il a participé à des groupes de travail de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Charente, est sympathisant politique, membre d'un lobby sur les biotechnologies liées à la mer, vice-président d'un club de voile, membre de plusieurs autres clubs sportifs, administrateur des archives nautiques de La Rochelle, etc.

Expérience

Monsieur C. a réalisé un doctorat en océanographie. Ses premiers choix de carrière ont été dictés par sa passion. Les destinations professionnelles en ont découlé. En entrant dans une filiale de l'Inserm, il a découvert les neurosciences. Il fut un temps en poste à Banyuls : *« C'est là que j'ai commencé à m'intéresser aux mathématiques et à l'informatique. J'ai donc fait un troisième cycle à Paris, à Paris VI. C'était le centre de génétique moléculaire à Paris VI. »* Puis en poste à Paris. *« Le travail me passionnait. Et puis, je suis rentré stagiaire et très rapidement je suis devenu directeur technique et puis directeur de business unit... »* Il a acquis l'essentiel de son bagage technique en tant que salarié. C'est également cette expérience professionnelle qui l'a mis en contact avec ses deux associés actuels (voir Annexe MicroVision 1).

Motivations

La motivation tient essentiellement à la possibilité d'exercer un métier scientifique. Elle tient ensuite au plaisir de pouvoir organiser le travail et diriger une équipe : *« J'ai l'impression de savoir former des équipes, assembler des choses. Que cela soit dans les expéditions polaires, pour un bateau, ... »*. Enfin, le plaisir est un aspect important. C'est le

critère qui le pousse à rester à La Rochelle. Monsieur C. n'aime pas se projeter dans l'avenir. *« Ce que je fais me plait beaucoup. Maintenant des idées, des projets, j'en ai plein d'autres. J'ai pas mal d'autres projets. »* La création d'une entreprise n'était pas un projet a priori. Elle est le résultat d'une opportunité. Evoquant l'entreprise où il était salarié : *« Les banquiers ne suivant pas, la boîte a disparu. Pour moi c'était une opportunité. Cela m'a permis de créer mon entreprise. »*

Lien personnel au territoire

Ce lien est marqué à la fois par des aspects affectifs et par la conception particulière que le dirigeant avait de la proximité physique.

En évoquant ses liens au territoire, Monsieur C. évoque l'ancienneté de ses racines rochelaises : *« Un de mes ancêtres aurait fondé la chambre de commerce au Moyen Âge à la Rochelle. »*. Mais, non sans ironie, il précise que créer son entreprise sur cette ville lui a permis *« du coup de renouer avec des attaches familiales, parce qu'en fait on choisit les attaches que l'on veut. »* En effet, il est né en Normandie, a été élevé à Paris, a travaillé à Banyuls (dans les Pyrénées Orientales) et est revenu à La Rochelle non pas en raison de ses anciennes racines mais parce que *« sur le papier »*, La Rochelle était la ville qui lui convenait le mieux. Elle lui permet notamment d'assouvir sa passion de la voile et de la mer en général. Il nourrit un lien affectif fort avec ce territoire sans que les racines familiales en soient la raison. Ce n'est qu'à la disparition de l'entreprise où il travaillait en région parisienne, et lors de la création de son entreprise, qu'il put choisir de s'implanter véritablement en Charente.

Longtemps, Monsieur C. considéra que la localisation professionnelle des acteurs était sans importance et que les techniques de communication pouvaient suppléer le manque de proximité physique. Deux expériences concoururent à forger cette opinion. En premier, ce fut la réalisation de deux ventes de solutions de haute technologie au MIT uniquement via internet. C'était en 1990. En second lieu, ce fut, à peu près à la même période, la rencontre d'un professionnel de la bourse qui travaillait à distance ... depuis son bateau. C'est cette conviction du faible rôle de la proximité physique qui le poussa à demander à son employeur l'autorisation de quitter son bureau parisien et de travailler depuis La Rochelle. Cela lui fut refusé. L'implantation à Bordeaux est le fruit de l'abandon de cette conviction. Monsieur C., par expérience, considère aujourd'hui que la proximité réticulaire ne peut suppléer l'absence de proximité physique.

Idée

L'idée est née dans le prolongement de l'activité de l'entreprise, aujourd'hui disparue, dans laquelle Monsieur C. et ses deux associés travaillaient. Il définit aujourd'hui son métier de la façon suivante : « *Nous sommes fournisseurs de solutions. On se présente comme fournisseur de solutions en microscopie automatique et en analyse d'images. (...) Nous, on est notamment éditeur de logiciels.* »

L'idée est de servir d'interface entre les quatre grands fabricants mondiaux de microscopes d'une part et, d'autre part, les acteurs de la recherche et de l'industrie ayant des besoins spécifiques (voir exemples d'architectures de la valeur ci-après). Il s'agit d'élaborer des solutions sur mesure que les grands fabricants ne peuvent pas développer car de tels produits échappent à une logique de catalogue. Mais il s'agit aussi de trouver des applications nouvelles afin de réutiliser certains éléments de solutions développés pour un premier client. Ainsi un algorithme conçu pour un client peut être adapté et réutilisé pour un autre. Certains produits sont ainsi dupliqués (voir « Les sources de revenus » ci-après).

Le cœur du métier est l'imagerie et les mathématiques. Mais la compréhension des besoins des clients est essentielle à la définition de solutions. C'est pourquoi la connaissance de certains secteurs d'activité des clients (essentiellement les neurosciences) constitue un deuxième cœur de métier. La logique de développement de l'entreprise est de s'appuyer simultanément sur ces deux domaines de compétences pour avoir un haut niveau de spécialisation.

Le prolongement naturel de cette activité est d'assurer des formations aux utilisateurs.

Marché

Le marché des microscopes est segmenté selon que les solutions peuvent reposer sur des standards technologiques ou pas. L'entreprise est positionnée exclusivement sur le marché des solutions d'imagerie ad hoc. Ce marché est prioritairement animé par des laboratoires de recherche scientifique mais aussi par des industriels devant effectuer des contrôles qualité visuels automatisés.

Concurrence

L'entreprise est en partie en concurrence avec les grands fabricants de microscopes. Mais ces derniers sont aussi des fournisseurs de composants à intégrer. Ils peuvent également être des partenaires commerciaux qui distribuent les solutions de l'entreprise. Ainsi Zeiss est un des constructeurs leaders. Il est à la fois le principal fournisseur de l'entreprise, un concurrent auprès de certains clients mais aussi le distributeur exclusif d'un des produits de l'entreprise (voir les différentes architectures de la valeur ci-après). Toutefois, les grands

fabricants ne sont généralement pas en concurrence avec l'entreprise sur des solutions spécifiques.

Les autres concurrents sont des entreprises faisant également de l'assemblage et proposant des logiciels non standards.

En termes de secteurs, l'entreprise est positionnée essentiellement sur le marché des neurosciences. En effet, la recherche sur les dégénérations des tissus est porteuse. L'entreprise n'intervient pas sur d'autres secteurs tels que la recherche sur le cancer bien qu'un tel marché soit également porteur. Cela tient essentiellement à sa taille réduite et à la nécessité d'une forte spécialisation.

Ambition

L'ambition du dirigeant n'est pas exprimée en volume de chiffre d'affaires ou en résultat financier, bien que l'entreprise soit dans une logique de croissance et de performance. L'ambition semble davantage se porter sur la capacité à maintenir des compétences permettant d'innover et d'apporter des solutions complexes. L'entreprise souhaite demeurer à la pointe de l'imagerie en neurosciences tout en saisissant des opportunités sur des secteurs divers susceptibles d'exploiter les mêmes solutions (secteur du contrôle qualité dans l'automobile par exemple).

Le dirigeant nous a affirmé ne pas avoir d'objectifs chiffrés à moyen terme.

A titre personnel, le dirigeant a également mentionné la nécessité d'agir par passion, de se faire plaisir. Il a également manifesté de la fierté à participer à des travaux de recherche scientifique.

Avantage Concurrentiel Commercial (ACC) proposé

L'ACC de l'entreprise repose sur sa capacité à exploiter une double connaissance optique-mathématique et neurosciences pour produire des solutions spécifiques en réponse à des problèmes complexes.

Elle repose également sur sa présence dans certains réseaux professionnels et à une reconnaissance du milieu scientifique. Ces réseaux sont porteurs d'opportunités sur un marché où les interrelations entre individus demeurent importantes.

Autres points de création de valeur

Le dirigeant a manifesté son désir de mettre ses actes (notamment managériaux) en accord avec ses convictions, notamment dans le domaine écologique. Toutefois, les opportunités de marché qu'il a rencontré à ce jour n'ont pas permis de création de valeur dans le domaine de l'écologie.

Achats de composants

Les composants sont essentiellement des microscopes, des caméras, etc. Les fournisseurs sont relativement concentrés, bien identifiés et l'accès à ces composants ne pose pas de difficulté particulière. Il s'agit généralement d'échanges commerciaux simples mais ils peuvent être combinés avec des accords de distribution ou de la mise à disposition de matériel.

Les rapports d'exclusivité

L'entreprise peut être soumise à des rapports d'exclusivité généralement à son désavantage. Elle est ainsi contrainte par certains contrats à ne vendre un système d'histologie quantitative (comptage d'éléments au sein de tissus organiques) que via Zeiss. Elle est également contrainte d'effectuer l'essentiel de ses achats de microscopes à la marque Zeiss. Enfin, elle doit dans certains cas s'interdire par contrat de vendre une solution à des industriels à partir du moment où elle a équipé un de leurs concurrents. Cette situation montre que le rapport de force dans l'échange commercial ne peut être défendu que si l'entreprise dispose d'un savoir-faire difficilement substituable.

Mise en avant du territoire

L'origine régionale ou française des produits n'est pas mise en avant. Ainsi le dirigeant justifie le recrutement d'une responsable marketing sud-africaine en déclarant : « *Et nous on a besoin d'une présence internationale. (...) Les Français ne sont pas toujours très bien vus à l'étranger. (...) C'est pour ça que je trouvais bien de prendre une anglophone, même si elle ne parle pas français.* »

Moyens de production

Les besoins matériels de l'entreprise portent essentiellement sur du matériel de recherche. Celui-ci n'est pas nécessairement acquis en propre. Ainsi, les immobilisations totales portées au bilan sont très faibles alors que la valeur du seul matériel de recherche mis à disposition par des fournisseurs sur la seule unité de Bordeaux a une valeur de plus de 300 000 euros. Les plateformes de recherche locales mettent également du matériel à disposition.

Compétences

L'entreprise fabrique de la valeur à partir de composants disposant eux-mêmes d'une forte valeur ajoutée. Une valeur supplémentaire ne peut être possible que si l'entreprise dispose des compétences qui permettent de transformer des produits standardisés en produits spécifiques. Le niveau de compétence suppose de pouvoir maîtriser les produits amont mais aussi le métier du client qui est en aval. La compétence en neurosciences d'une partie du

personnel permet d'accéder à des laboratoires clients de ce secteur d'activité. Une compétence en mathématiques ou imagerie n'est pas suffisante pour aller au-delà de la compétence des fabricants de microscopes.

Les débouchés commerciaux

Les débouchés commerciaux sont constitués d'industriels ou de laboratoires. Mais, pour les segmenter en fonction de la nature des demandes, on peut également considérer qu'il y a d'une part ceux qui demandent des solutions abouties (par exemple un système d'observation et de comptage d'axones dans un tissu cellulaire) et d'autre part ceux qui demandent une compétence complémentaire dans le cadre d'un système qu'ils développent eux-mêmes. Dans le premier cas, la valeur est fabriquée en élaborant un produit et en le livrant (éventuellement accompagné de formation). Dans le second cas, les débouchés peuvent avoir des formes différentes : un client peut acheter un logiciel, il peut exploiter une solution sous forme de licence, il peut commercialiser vers d'autres clients la solution élaborée avec MicroVision. Dans tous les cas, l'entreprise ne peut délivrer de l'offre que s'il y a une réelle complémentarité de compétences entre MicroVision et ses partenaires. Il ne s'agit jamais de l'externalisation vers MicroVision d'une production qu'un client pourrait effectuer en interne. Les aspects favorisant la délivrance de l'offre sont, d'une part, la rareté de la compétence de MicroVision et, d'autre part, la capacité de MicroVision de comprendre les besoins de son partenaire (corpus de compétences communes).

Image de marque

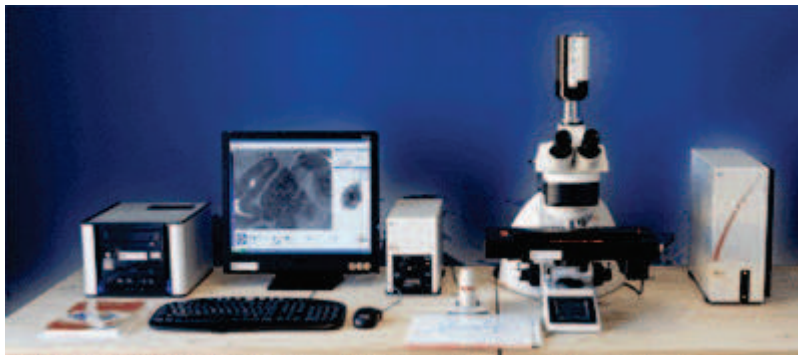
L'image de l'entreprise (indépendamment de sa notoriété) est essentielle à son intégration dans des réseaux et à la saisie d'opportunités de marché. Cette image est notamment défendue par les références acquises.

Dynamique organisationnelle

La dynamique organisationnelle repose sur les opportunités de marché saisies. Ainsi, le développement de l'activité pour le secteur automobile est le fruit d'une opportunité d'affaires avec un fabricant de filtre et ne relève pas d'une politique commerciale conduite en direction de ce secteur, ou même du secteur industriel en général. Les proximités physique, réticulaire et institutionnelle sont très fortement à l'œuvre dans cette dynamique.

LES SOURCES DE REVENU

Les produits



L'entreprise puise ses revenus en faisant rémunérer des compétences qui sont soit appliquées à des solutions spécifiques, soit appliquées à des solutions dupliquées. Dans ce dernier cas il y a trois produits principaux qui sont commercialisés :

X-F : Il s'agit d'un système permettant d'étudier la cristallographie des protéines, c'est-à-dire leur constitution. Le système permet à la fois de visualiser des structures de protéines mais aussi d'effectuer automatiquement des mesures. Il permet également d'automatiser des manipulations. La solution est proposée à des budgets différents selon le niveau de sophistication.

Mercat. : Il s'agit d'un outil d'histologie, c'est-à-dire permettant, en biologie et en médecine, d'étudier les tissus. La possibilité est offerte d'effectuer des visualisations de tissus complexes (cerveau, par exemple) et des comptages. Un autre développement de ce système a été réalisé pour analyser des pollutions survenues dans des process industriels. Il permet alors d'examiner par exemple la présence de particules sur des filtres.

M-S : Ce système permet de capturer des images de cellules vivantes à des instants différents et selon des coupes différentes. Il peut ainsi reconstituer des tissus en 3D ou visualiser leur évolution dans le temps. Les temps de capture peuvent être décalés de quelques millisecondes à plusieurs heures. Les manipulations sont robotisées.

A une segmentation opposant produits partiellement standardisés et produits sur mesure, il convient d'ajouter une segmentation par secteurs d'activités. En effet, la mise au point d'une solution suppose de partager un certain nombre des compétences du client. Soit MicroVision dispose de ces compétences et peut gérer directement la démarche commerciale, soit elle n'en dispose pas et un partenaire (parfois fournisseur) fait l'interface entre MicroVision et le marché.

Il est à noter qu'une partie des produits n'est pas constituée par du chiffre d'affaires mais par l'immobilisation de productions (brevets par exemple).

Le processus de vente

Concernant le processus de vente avec des clients industriels, lorsque des besoins sont identifiés (demande de devis par exemple) les financements sont disponibles

Lorsque les clients sont des laboratoires, les ventes s'effectuent soit sur consultation directe, soit sur appel d'offre. Dans le premier cas, les budgets ne sont pas forcément débloqués lors de la consultation ; dans le second, certains appels d'offres relèvent de l'habillage juridique. Dans tous les cas l'identification des partenaires est beaucoup plus aisée parce qu'il s'agit de professionnels évoluant dans la même sphère scientifique. La mise en contact se produit soit via des réseaux, soit via des manifestations telles que des congrès.

Les circuits du marché et le réseau commercial de l'entreprise

L'entreprise ne dispose pas de véritable réseau commercial mais multiplie les opportunités de contacts. Ceux-ci sont notamment liés à la proximité réticulaire et physique.

- L'implantation à Bordeaux dans un espace accueillant plusieurs laboratoires, industriels et institutions, sans constituer un circuit, constitue un vecteur commercial de proximité.
- La présence sur des salons ou congrès, les publications et les actions de formation sont d'autres vecteurs commerciaux permettant de nouer des contacts physiquement distants. Là non plus, il ne s'agit pas de circuit de commercialisation car la transaction est organisée indépendamment de ces vecteurs.

Une responsable marketing anglo-saxonne a été recrutée pour faciliter les échanges avec des partenaires étrangers.

Les territoires de l'entreprise

L'entreprise dispose d'un territoire initial qui est centré sur La Rochelle. Le lien est essentiellement affectif. Ce territoire de base est élargi à l'agglomération bordelaise. Cette extension est essentiellement stratégique. Enfin, elle dispose de rapports organisés avec d'autres territoires (Irlande, Allemagne, USA, ...). L'ancrage de l'entreprise est « ouvert ».

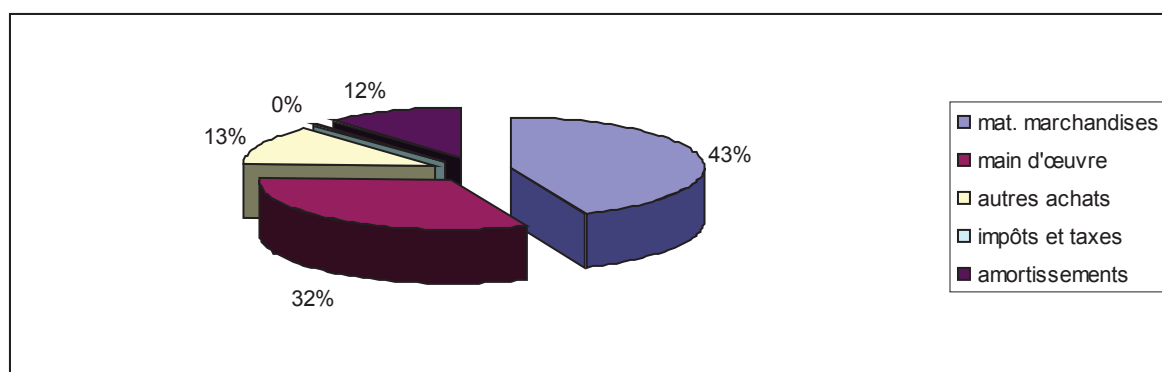
Les financements extérieurs

Les financements extérieurs ont été essentiellement des aides fiscales liées au statut (aujourd'hui révolu) de jeune entreprise innovante. Ils sont aujourd'hui essentiellement constitués par du crédit impôt-recherche.

Les prix

Etant donné l'hétérogénéité des solutions commercialisées et la spécificité des produits, il n'est pas possible de retenir de grille tarifaire ou de prix moyen. Certaines affaires sont négociées pour des montants de 20 000 euros et d'autres atteignent 300 000 à 450 000 euros. Une seule de ces dernières peut donc représenter 1/3 du chiffre d'affaires annuel. La tendance est à une augmentation très nette du montant des budgets unitaires. Il y a 10 ans, les affaires aux alentours de 40 000 euros représentaient l'essentiel de l'activité. Ce n'est plus le cas aujourd'hui. La concentration des budgets constitue un risque commercial croissant pour l'entreprise.

La composition du prix est marquée par le coût de la masse salariale (1/3) mais aussi par le coût des composants (43%).



Le chiffre d'affaires

Exercice	2010	2011
CA en € (vérifiés auprès du greffe du TC)	796 307	1 095 511
Variation	nc	+38%
France	48%	
Export	52%	
Autres produits (essentiellement les productions immobilisées)	198 717	168 001
Total Produits en € (vérifiés auprès du greffe du TC)	995 024	1 263 512
Variation	-15%	+27%

Sur les deux derniers exercices communiqués, entre 13% et 20% des produits d'exploitation sont liés à des productions immobilisées (notamment sous la forme de brevets).

Chaque année, de façon relativement stable, un peu plus de 50% du chiffre d'affaires est réalisé à l'export.

Les débouchés commerciaux liés à l'imagerie médicale représentent environ 90% du chiffre d'affaires et ceux liés au contrôle qualité en secteur industriel seulement l'essentiel des 10% restant.

La part des contrats commerciaux établis avec des organismes et laboratoires publics ne représentait que 20% lors de la création de l'entreprise. Ils représentent aujourd'hui 80% du chiffre d'affaires (les 20% restant sont donc des contrats avec des entreprises privées).

Les investissements

L'essentiel des investissements est constitué d'immobilisations immatérielles. La valeur brute de ces immobilisations est supérieure au chiffre d'affaires de l'entreprise. L'origine de ces immobilisations tient à la fois à des acquisitions de brevets ou licence et à des productions immobilisées (brevets des produits cités ci-dessus par exemple). La valeur unitaire brute de certains de ces actifs dépasse 400 000 euros. A ces investissements, il convient d'ajouter le matériel prêté par des fournisseurs (plus de 300 000 euros à Bordeaux).

L'entreprise ne dispose d'aucun foncier ni d'immobilier.

Les financements

L'entreprise a bénéficié de la fiscalité liée aux jeunes entreprises innovantes. Elle bénéficie aujourd'hui des crédits « impôt recherche ». Si les subventions d'exploitation sont minimales (1000 euros), le crédit impôt recherche est considérable : 80 000 euros en moyenne sur deux ans, soit l'équivalent de plus de 7% du CA.

MicroVision n'a pas souscrit d'emprunt à plus d'un an. Aucun dividende n'a été versé depuis la création de l'entreprise. Le capital a été progressivement augmenté par intégration des réserves.

Les approvisionnements

Il s'agit d'acquisitions de matériel destiné à être intégré et revendu. Le coût des matériels est important. Il n'y a toutefois pas de problème de gestion de stock : les composants sont achetés lorsque des commandes ont été enregistrées et il n'y a pas d'encours de fabrication significatifs.

La performance financièreCompte d'exploitation

Exercice (en €, vérifié auprès du TC)	2010	2011
Excédent Brut d'Exploitation	108 500	163 500
Résultat d'exploitation	-52 060	-19 914
Résultat financier	9 323	3 854
Résultat courant avt impôt	- 42 737	- 16 060
Résultat exceptionnel	- 37 729	-151
Crédit d'impôt recherche	97 515	62 019
Résultat	17 049	45 808

Les comptes sont positifs mais fragiles. Au cours des deux derniers exercices, le résultat d'exploitation est négatif, notamment du fait de l'importance des amortissements d'actifs immatériels. Le résultat financier tient aux différences de change. Le crédit d'impôt recherche s'avère un poste essentiel qui rétablit l'équilibre. Il représente entre 5% et 10% des produits de l'entreprise. D'un résultat d'exploitation négatif compris entre -2% et -5% de l'activité, l'entreprise passe ainsi à un bénéfice compris entre +2% et +4%. L'équilibre des comptes est fortement tributaire des productions immobilisées qui sont évaluées pour le montant des coûts de production. Le bénéfice varie peu (28 000 euros) en comparaison de la variation de chiffre d'affaires (variation de 300 000 euros). L'importance de la part variable des frais de production, le montant des productions immobilisées et les crédits d'impôts permettent de réduire cette forte fluctuation de l'activité.

Bilan

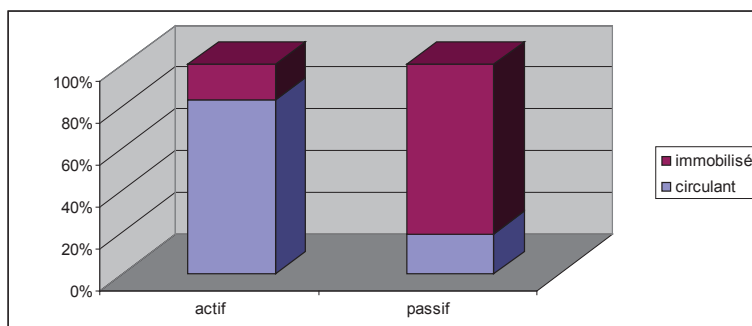
Les actifs de l'entreprise sont essentiellement des actifs immatériels liés à des brevets, des licences et autres produits assimilés. Les immobilisations matérielles se limitent à du matériel du bureau et des agencements. Il y a très peu de matériel de recherche immobilisé. L'accès à ce matériel est notamment fourni par les fournisseurs et les laboratoires publics.

Le compte clients constitue le premier poste des actifs. Il représente plus de 500 000 euros en fin d'exercice, soit près d'un semestre de chiffre d'affaires. L'exercice précédent présentait un compte client de 5 mois. Ce délai très long est notamment lié à la durée des prestations et à la durée de paiement des clients publics. Une large partie de ce délai est répercutée sur les fournisseurs (le compte fournisseur représente 4 à 5 mois d'achats).

Les disponibilités financières sont très importantes. La trésorerie couvre 6 à 9 mois d'activité. Cette structure des actifs est nécessaire pour faire face aux fortes fluctuations des commandes. Le passif ne fait pas apparaître de dettes auprès d'établissements de crédit ni

d'emprunts. L'entreprise est financée essentiellement sur des fonds propres. Le capital, versé en totalité, est modéré (185 000 euros) mais les réserves constituées volontairement représentent environ un an de chiffre d'affaires. Elles sont le fruit de dividendes non perçus par les associés depuis la création de l'entreprise.

Le bilan montre la stabilité des financements. Les actifs circulants sont largement constitués par de la trésorerie et ils sont financés par des fonds pérennes.



Accumulation de la valeur et rendement des capitaux investis

La valorisation de l'entreprise repose essentiellement sur les actifs immatériels qui ont été constitués. Il s'agit essentiellement de la mise au point de solutions de microscopie utilisant la fluorescence et de mapping de stéréologie. Ces solutions sont commercialisées grâce aux produits que nous avons présentés ci-dessus. Au total, la valeur nette de ces actifs excède 300 000 euros et est en moyenne de 20 000 euros par brevet ou solution élaborée. Il ne nous est pas possible de juger de la pertinence de ces estimations.

La performance non financière

L'entreprise a construit une réputation et une légitimité sur un marché d'innovation. Les acheteurs effectuent un investissement lors d'un achat et prennent un risque lors du choix de leur partenaire.

Par ailleurs, l'entreprise s'est introduite au sein d'un réseau où les fonctions de prescripteurs et d'acheteurs sont étroitement combinées. L'appartenance à ce réseau est nécessaire au fonctionnement commercial de l'entreprise.

L'entreprise demeure exposée à un risque du fait de la croissance des budgets moyens des opérations traitées et du poids de chacune d'elle dans son activité.

Il nous semble qu'à ce jour la notoriété et l'image de l'entreprise sont très liés à la personne physique du dirigeant.

PARTAGE

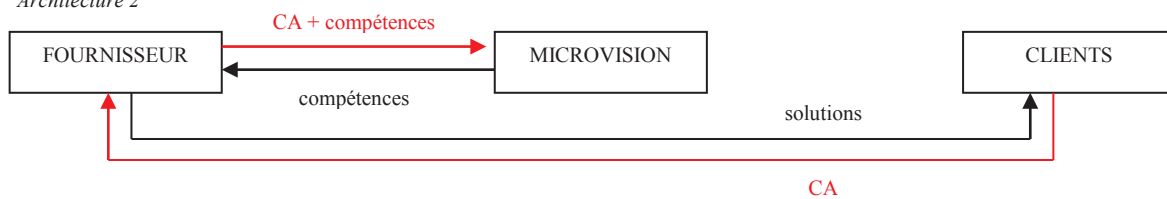
L'ARCHITECTURE DE LA VALEUR

L'architecture du partage de la rémunération est différente selon les situations. Elle prend en compte le rapport de force avec les partenaires et le niveau de dépendance vis-à-vis de ceux-ci pour accéder au marché.

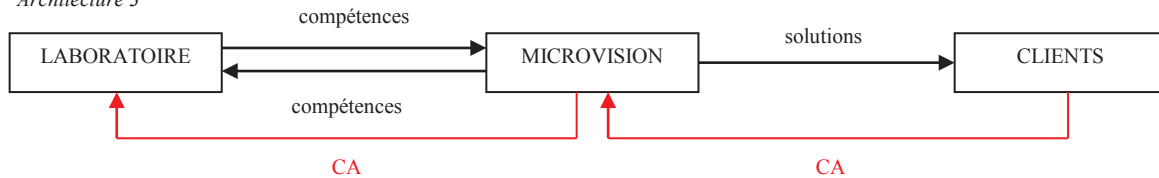
Architecture 1



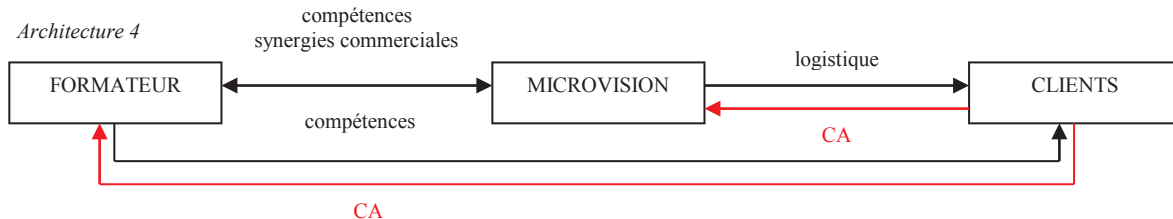
Architecture 2



Architecture 3



Architecture 4



Architecture 1 : Il s'agit de la situation la plus fréquente dans laquelle l'entreprise dispose de toutes les compétences technologiques et commerciales utiles. L'entreprise achète des composants à des fournisseurs qu'elle rémunère sur facture. Elle apporte des compétences spécifiques dans l'intégration de ces composants et est rémunérée sur facture (les contrats peuvent être très lourds avec les clients industriels et prévoir des exclusivités).

Architecture 2 : L'entreprise ne connaît pas le secteur du client final (par exemple le secteur automobile). Elle dispose de l'essentiel des compétences technologiques mais n'est pas en mesure d'établir seule le lien commercial. Elle apporte des compétences à un fournisseur de ce marché pour que celui-ci puisse traiter avec le client final. Elle est rémunérée par le paiement de factures mais aussi par un transfert de compétences du fournisseur vers elle (par exemple la collaboration avec un fournisseur américain a permis un apprentissage du travail sur les filtres utilisés lors de contrôles qualité).

Architecture 3 : Dans ce cas de figure, l'entreprise collabore avec un laboratoire (universitaire par exemple) et développe une solution. Les deux entités échangent des compétences et en créent de nouvelles. L'entreprise est rémunérée par le client final. Un partage de la rémunération est alors effectué. La contractualisation étant parfois insuffisante avec le laboratoire partenaire des litiges peuvent apparaître. Les rapports de confiance et les effets de réputation suppléent partiellement à ces insuffisances contractuelles.

Architecture 4 : Un apport conjugué de compétences et de logistique permet à l'entreprise de commercialiser des formations. Cette architecture est marginale en terme de chiffre d'affaires, mais elle correspond à l'architecture « idéale » pour l'entreprise. Il y a un partage de la rémunération mais aussi du risque de pertes entre l'entreprise et son partenaire. La confiance est forte, le contrat est simple. Il y a des synergies commerciales et éventuellement des échanges de compétences entre partenaires.

La multiplicité des architectures de la valeur, qui témoigne d'une grande plasticité de l'organisation, répond à la faible capacité stratégique de l'entreprise de décider des marchés et partenariats vers lesquels elle va s'engager à l'avenir : elle s'efforce de saisir des opportunités qui peuvent nécessiter des modes nouveaux de partage de la rémunération.

La gestion souple de ces différentes architectures est une source de dynamique de l'organisation. Elle a par ailleurs incité le dirigeant à remettre en cause certaines convictions initiales sur les conditions de coordination. L'utilité d'une proximité contractuelle est aujourd'hui plus fortement perçue que par le passé. *« (...) en début de carrière, le droit je ne savais même pas ce que c'était. (...) Et au fil des ans... (...) Nous, une petite boîte de rien du tout, on a au moins trois avocats différents. Et je vous dis, jusqu'à 20 000 dollars de frais d'avocat pour une seule affaire. Avec des contrats qui font 50 pages, dans lesquels on est incapable de comprendre quoi que ce soit. (...) Maintenant je fais attention parce que j'ai un peu de bouteille »*

Les différentes architectures sont dépendantes des marchés et des parties prenantes mais pas des territoires. Ainsi, un partage effectué sur un territoire proche pourra être fortement contractualisé alors que des interrelations fortement collaboratives et reposant sur des liens de confiance pourront être engagées hors territoire. La proximité physique (face-à-face) est toutefois nécessaire dans tous les cas. Les congrès et salons facilitent cette proximité à l'étranger. L'augmentation progressive des montants unitaires des ventes rend la proximité physique et la proximité contractuelle plus nécessaires.

Dans ces architectures, le lien affectif de l'entrepreneur au territoire a un rôle modéré.

Une convention « commerciale »

L'entrepreneur exprime son adhésion à une convention professionnelle scientifique notamment en opposant celle-ci à une convention commerciale. Le rejet très vif de cette convention alternative définit en creux les principes adoptés par le dirigeant : « (...) *l'ingénieur technico-commercial du vendeur de microscopes, il va venir avec son attaché-case, son costume-cravate, etc. Et du coup il passe différemment.* » « *Pour moi, le droit(...). Je me disais, comment peut-on avoir 18 ans, et vouloir faire du droit ?* »

C'est la transaction qui a de l'importance, pas le produit

« *Parce qu'un commercial est capable de vendre tout. (...) Il vendait vos microscopes, et après il vendra des voitures... Ce qui est important pour lui, c'est le bon de commande.* »
« *Un acheteur (...). Et sur quoi est basée sa rémunération ? Sa rémunération est basée sur la remise qu'il va obtenir. C'est très difficile de discuter avec ça.* »

La fidélité et la stabilité sont des valeurs faiblement reconnues

« *Et souvent, il y a du turn-over. Ils ne sont pas très fidèles, par définition, les gens qui font du commercial. Et souvent, il est parti de la boîte avant que l'installation soit faite.* »

L'information ne doit pas circuler

L'information circule peu du fait d'une suspicion permanente, d'une contractualisation excessive, d'un désir d'opacité. Ainsi, la simple identification de l'interlocuteur en milieu industriel devient difficile : « *C'est fait exprès pour cloisonner, pour les protéger. C'est beaucoup plus difficile de rentrer dans le domaine industriel.* »

Une convention « scientifique »

Cette convention est définie par opposition à la convention précédente. Le rattachement très fort à cette convention est au cœur du BM de l'entreprise « *Notre rapport, c'est un rapport de scientifiques vers des scientifiques* », c'est-à-dire d'entreprise à entreprise alors que les commerciaux « *sont souvent une interface entre le client et l'entreprise.* »

Le produit est au cœur de l'entreprise

L'élaboration du produit est centrale, quitte à négliger la transaction : « *L'archétype du mathématicien, informaticien, dans un système comme le nôtre, c'est le type coincé devant son clavier et qui voit le client comme un terrible, le client n'a jamais rien compris.* »

Les relations professionnelles doivent être stables pour être fiables

Cette stabilité des relations crée de la confiance et donne de l'importance à la réputation. « *La plupart des acteurs, je les connais depuis le début de ma carrière. (...) Il y a pas mal de gentlemen agreement. On se connaît. 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.* »

L'information doit être facilitée

« Vous prenez Google, vous prenez votre ordinateur, et tout de suite vous allez tout savoir de tous les gens qui sont dans ce bâtiment. C'est très facile. Vous savez comment ils s'appellent, leur CV, le téléphone, l'e-mail, ses domaines d'intérêt, puisque son métier c'est de publier. » Les rapports hiérarchiques ne doivent pas être des barrières à cette circulation de l'information : « On s'habille comme des scientifiques. Je n'ai pas de cravate... Je ne vois pas de différence avec un collègue qui va travailler à un autre poste. »

Une convention « écologique »

L'entrepreneur a exprimé un certain nombre de principes auxquels il adhère et qu'il souhaiterait voir adoptés. Toutefois, il reconnaît que ces principes trouvent peu d'applications possibles, aujourd'hui, dans l'exploitation de son entreprise.

Respect de l'environnement

Les préoccupations environnementales jouent dans l'attachement territorial : « Il y a eu un maire très important qui était Michel Crépeau qui a façonné la ville autour de valeurs importantes qui étaient les miennes. L'écologie pour moi c'est très important. »

Innovation environnementale

L'écologie ouvre les portes à l'innovation. La Rochelle est qualifiée de « ville-prototype ». L'intérêt porté aux biotechnologies marines conduit l'entreprise à participer à des congrès de chercheurs et à se trouver ainsi dans des réseaux communs avec des pôles de compétitivités tels que « Mer-Bretagne » ou « Valorial » (Aliments de demain).

Une convention « marchande »

La convention marchande est perçue comme nécessaire et acceptable lorsqu'elle est « adoucie » par la convention professionnelle scientifique.

Profit

L'évaluation de la performance et des rapports entre partenaires en fonction du profit. La convention marchande peut être exclusive de tout autre mode d'évaluation de la qualité. Les territoires sont des lieux de concentration de compétences.

Vision à court terme

Cette convention permet de définir des enjeux à court terme et donc incite les acteurs à ignorer les remises en question qu'une vision à long terme exigerait. Les appels d'offres en sont une expression simple. Le fait de travailler sur des solutions ad hoc et non pas des solutions standardisées permet de réduire le rattachement à cette convention.

Dans l'analyse suivant la présentation du BM, nous présentons un état des liens de proximité entre les différents acteurs et l'entreprise.

Les associés

Les trois associés de l'entreprise ont été collègues au sein de la même filiale de l'Inserm. L'entrepreneur détient 48% des parts et les deux autres associés 27% et 25%. Lors de la création de l'entreprise, chacun d'eux travaille depuis son domicile et seul Monsieur C. est en Charente Maritime. Mais rapidement cette absence de proximité physique montre ses limites et tous se retrouvent au sein d'un siège commun à La Rochelle.

Les salariés

Les 8 salariés (associés inclus) sont pour la majorité des personnes disposant d'une formation scientifique (neurosciences, mathématiques, optique ..). Plusieurs ont un doctorat. Ils présentent un niveau de qualification trop spécialisé pour que le bassin d'emploi charentais soit suffisant. *« Ici, sur le campus bordelais vous avez en termes de mathématiques, informatique, d'optique... Sup Optique s'installe aussi, ... On a un certain nombre de personnes formées autour de ce qui m'intéresse, et si je devais trouver de suite des personnes j'aurais beaucoup plus de facilités à le faire. »* Au-delà des formations initiales, certaines institutions présentes localement telles que l'Inra ou l'Inserm constituent également des viviers de partenaires. Enfin, la collaboration durable avec un professionnel spécialisé ne passe pas nécessairement par un contrat de travail. De nombreux chercheurs, salariés d'une institution, disposent à côté d'une structure privée par laquelle ils peuvent intervenir. Ceci est vrai en France mais aussi avec les partenaires Anglais, Irlandais et Allemands de l'entreprise.

Les fournisseurs

La situation des fournisseurs peut présenter plusieurs formes. Nous en avons illustré deux dans les différentes architectures de la valeur retenue. Dans les cas les plus généraux, le fournisseur vend des composants spécifiques. MicroVision les intègre pour un client industriel ou un laboratoire. Il s'agit de rapports de marché, basés sur le prix et sur des caractéristiques techniques. Ces rapports de marché sont tempérés par l'ancienneté et la récurrence des relations commerciales. Dans d'autres cas, le fournisseur apporte également une compétence supplémentaire à l'entreprise. Celle-ci peut porter sur un produit (par exemple une entreprise américaine produisant des filtres a initié l'entreprise à cette technologie). Elle peut également apporter une ressource telle que de la logistique de distribution. Ainsi MicroVision fait distribuer de façon exclusive un de ses produits par un fabricant de microscopes présent dans le monde entier. Ce fabricant est également fournisseur

de MicroVision. De façon générale l'entreprise adopte un comportement opportuniste et adapte son organisation pour intégrer toute nouvelle partie prenante à son modèle d'affaires.

Les avocats

Le dirigeant était initialement très favorable à l'adoption d'une proximité organisationnelle essentiellement réticulaire. L'évolution de l'entreprise l'a incité à adopter des formes proximates plus contractualisées. Le rôle croissant des avocats en est une illustration. *« Et au fil des ans, je me suis rendu compte que l'aspect législatif et légal et les avocats sont devenus nécessaires... Nous, une petite boîte de rien du tout, on a au moins trois avocats différents ! Et je vous dis, jusqu'à 20 000 dollars de frais d'avocat pour une seule affaire, pour établir un seul contrat ! »*

Les clients

L'identification des clients s'effectue par la médiation de réseaux professionnels et d'institutions. La découverte de l'entrepreneur a été, en s'implantant à Bordeaux, de constater que la proximité physique était un outil d'identification plus puissant qu'il ne le pensait. L'évaluation du juste équilibre des rémunérations, pour un échange gagnant-gagnant prend en compte les réponses à plusieurs interrogations. La transaction envisagée permet-elle d'optimiser la solution technique apportée au problème ? D'acquérir de nouvelles compétences ? D'être protégé dans ses rapports concurrentiels, éventuellement en étant client exclusif d'une solution ? De réaliser une marge satisfaisante ? De nourrir des perspectives d'affaires ultérieures ?

Dans le cas des laboratoires scientifiques l'adhésion à une même convention facilite l'obtention d'un accord (rôle de ce que l'entrepreneur nomme « *gentleman's agreement* »). La proximité soutenant cette convention est réticulaire. Dans le cas des clients industriels, où la relation repose davantage sur la convention marchande, le recours à une proximité contractuelle est beaucoup plus marqué.

Les institutions

Le rôle des institutions est fort (voir Annexe MicroVision 3). Celles-ci apparaissent comme des animatrices de réseaux (Inserm, Universités, Conseil Régional, Centre de Génomique Fonctionnelle, Inra, Institut Max Planck, ...). La capacité à intégrer ces institutions (ou leurs représentants) dans un réseau est liée à l'adhésion à des conventions communes. A propos du président de la région *« Il fait un discours (...) en expliquant sa passion pour la recherche. C'est un type qui est vraiment dingue de ça. (...) il n'est pas scientifique mais là dans le fond de sa tête il y a cette espèce de... Ça c'est quelque chose qui m'a attiré. »*

SYNTHESE

GENERATION	REMUNERATION	PARTAGE
L'ENTREPRENEUR Caractérisé par : - des liens familiaux au territoire - des liens affectifs au territoire - une forte adhésion à une convention professionnelle	SOURCES - Clients publics et privés - Des solutions sur mesure et quelques solutions dupliquées pour plusieurs clients - Découverte du rôle de la proximité physique pour l'identification des opportunités	ARCHITECTURE Plusieurs architectures de valeurs sont adoptées simultanément : - un fournisseur peut être partenaire pour la commercialisation - un client peut être partenaire de recherche.
PROPOSITION - Concevoir des systèmes d'analyse d'image sur mesure - Etre à la pointe de la conception sur une niche au croisement de deux compétences (imagerie + neurosciences)	VOLUMES - Concentration croissante des affaires (1 affaire peut représenter 1/3 du CA) - 13% à 20% du CA tient à de l'activité tient à des productions immobilisées. - Export : 50% du CA - L'essentiel des investissements sont immatériels.	CONVENTIONS L'entrepreneur adhère à : - une convention professionnelle (scientifique) - une convention marchande - une convention écologique (sans implication managériale à ce jour)
FABRICATION - Le BM repose sur les compétences du personnel - Les partenariats avec les fournisseurs et clients sont multiformes. - Grande plasticité de l'organisation	PROFITS - Compte d'exploitation fragile (résultat positif grâce au crédit impôt-recherche) - Importantes disponibilités financières (pas de prélèvement de dividendes depuis la création)	P. PRENANTES - L'implantation à Bordeaux a permis d'accroître les PP. - Les institutions jouent un rôle central. - Les collaborations sont stratégiques (faible rôle des liens affectifs et des considérations idéologiques).

5.4.3 L'ancrage de MicroVision

5.4.3.1 Analyse des proximités observées

Nous opérons, dans les commentaires qui suivent, une synthèse forcément réductrice des formes proximistes mises en œuvre. Nous présentons à la fin de nos commentaires un tableau plus détaillé différenciant les proximités engagées entre parties prenantes et l'entreprise.

D'une façon générale, nous avons observé que le dirigeant, dans la phase de préparation de son entreprise, considérait la proximité physique comme n'étant pas nécessaire. Il s'est donc implanté à La Rochelle pour des préférences personnelles. Ce n'est que par la suite, notamment après l'ouverture d'un établissement à Bordeaux, qu'il a changé d'opinion et fait aujourd'hui grand cas de la proximité physique. Celle-ci ne définit pas un intérieur et un extérieur au territoire mais renforce l'identification d'opportunités commerciales entre acteurs engagés dans une même convention (convention scientifique). La proximité organisée mise en œuvre est sensiblement distincte selon les partenaires : il s'agit plutôt d'une proximité réticulaire avec les parties prenantes adhérant à la convention scientifique et d'une proximité contractuelle avec celles qui ne partagent avec l'entreprise qu'une convention marchande. La proximité institutionnelle par adhésion permet d'activer la proximité réticulaire. Elle agit comme un catalyseur sur cette dernière. La proximité institutionnelle par normes ou standards est relativement peu importante pour l'entreprise.

De façon plus détaillée, la **proximité physique** a été longtemps exclue par le dirigeant. Nous avons rapporté deux expériences qui furent à la base de ce changement de conviction : des ventes réalisées au MIT uniquement par internet, une rencontre avec un financier gérant ses activités depuis son bateau... Un passionné de voile tel que le dirigeant de MicroVision a considéré que le territoire pouvait être celui des préférences professionnelles et que l'activité professionnelle pouvait être non localisée. Par la suite, l'épreuve des faits a conduit le dirigeant à revoir sa position. Ce fut par exemple le rapprochement des associés et la création de bureaux communs à La Rochelle. Ce fut ensuite la découverte en s'implantant à Bordeaux, dans un pôle spécialisé en optique, que les contacts en face-à-face favorisaient très rapidement la constitution d'un réseau et faisaient émerger des opportunités d'affaires. Cette proximité physique n'est toutefois pas limitée au territoire d'implantation : les salons et les congrès sont des lieux de face-à-face privilégiés. Plusieurs lieux situés à l'étranger (Irlande, Allemagne, ...) sont devenus des points de rencontre physique privilégiés. De délocalisée, l'entreprise est devenue territorialisée, avec un ancrage « ouvert ».

L'entreprise est fortement attachée à la convention scientifique. Celle-ci est à la fois favorisée par la **proximité réticulaire** et favorise également cette dernière. La proximité réticulaire est un vecteur essentiel de détection des parties prenantes à venir de l'entreprise. Mais c'est la convention qui fournit aux acteurs de bonnes raisons d'avoir confiance dans les autres membres du réseau. Cette convention permet d'engager rapidement des coordinations. Le « *gentleman's agreement* » auquel se réfère le dirigeant se substitue en partie au contrat en faisant gagner beaucoup de temps. « *Faire un contrat avec une université, ça prend quatre ans. Moi je n'ai pas le temps. Bon, j'exagère un peu, mettons trois ans et demi. Vous connaissez un peu l'université. Vous savez qu'il y a d'une façon générale une inertie qui n'est pas du tout en rapport avec ce style de choses. Nous, on n'a besoin que cela avance. Que cela avance beaucoup plus vite.* » Le temps des acteurs n'est pas le même, mais la convention permet de régler ce problème en autorisant que la collaboration soit entamée avant que le contrat ne soit formalisé. Cet aménagement n'est plus possible dès lors que les parties prenantes n'adhèrent pas à cette convention commune et qu'ils ne partagent qu'une convention marchande. La proximité réticulaire est alors largement remplacée par une **proximité contractuelle**. C'est tout particulièrement le cas avec des partenaires industriels.

Le dirigeant a donné de nombreux exemples des liens existant entre la **proximité institutionnelle par adhésion**, la proximité réticulaire et la proximité physique. Les institutions sont décrites comme des croisements de réseaux et des lieux de face-à-face. En entrant dans certaines institutions, on entre automatiquement dans une proximité réticulaire et physique avec de nombreux acteurs. « *Il faut savoir qu'il y a, là, le Bordeaux Imaging Center ; c'est une des plus grandes plates-formes d'imagerie au niveau français. Donc c'est très très important d'être présent ici. À l'étage avec nous, il y a une partie de l'INES, qui est un grand laboratoire de neurosciences. Il faut savoir, ici, pourquoi on est là. Il y a un projet qui s'appelle Neurocampus. Ce projet c'est, dans les trois ans, de faire de Bordeaux le campus ou un des campus les plus importants en neurosciences au niveau européen. Ça va être quelque chose d'énorme. Avec Magendie, qui est en train de s'agrandir, avec le Centre de Génomique Fonctionnelle (...)* ».

Les **proximités institutionnelles par normes et par standards** apparaissent relativement marginales. Certaines normes auxquelles l'entreprise peut se rattacher peuvent constituer des opportunités d'affaires. Ainsi, les normes de qualité industrielle nécessitent le recours à des solutions que l'entreprise peut proposer. Mais nous n'avons pas identifié de tendance forte d'utilisation de ces formes proximistes.

Tableau 5.8**Les proximités entre les acteurs et l'entreprise MicroVision**

Proximité Engagée	Physique	Organisationnelle		Institutionnelle			
		Réticulaire	Contractuelle	d' Adhésion	d' Appartenance	par Normes	par Standards
Entrepreneur	X		X	X			
Associés	X		X	X			
Salariés	X		X	X			
Laboratoires clients	X (parfois)	X		X (parfois)			
Laboratoires partenaires R&D	X (parfois)	X		X (parfois)			
Salons & Congrès		X		X			
Fournisseurs		X	X				
Clients industriels			X				
Avocat			X				
Ctre Géonomie Fonctionnelle	X			X			
Pôle Compétitivité	X			X			
Bordeaux Imaging Center				X			
Neurocampus	X			X			
Université Bordeaux	X	X					
Université Ulster	(éloigné mais contacts physiques)	X					
Institut Max Planck	(projet implantation en Allemagne)	X					
Blue Biotechnologies Working Group	X			X			

5.4.3.2 Analyse du rôle des conventions dans la construction d'interrelations

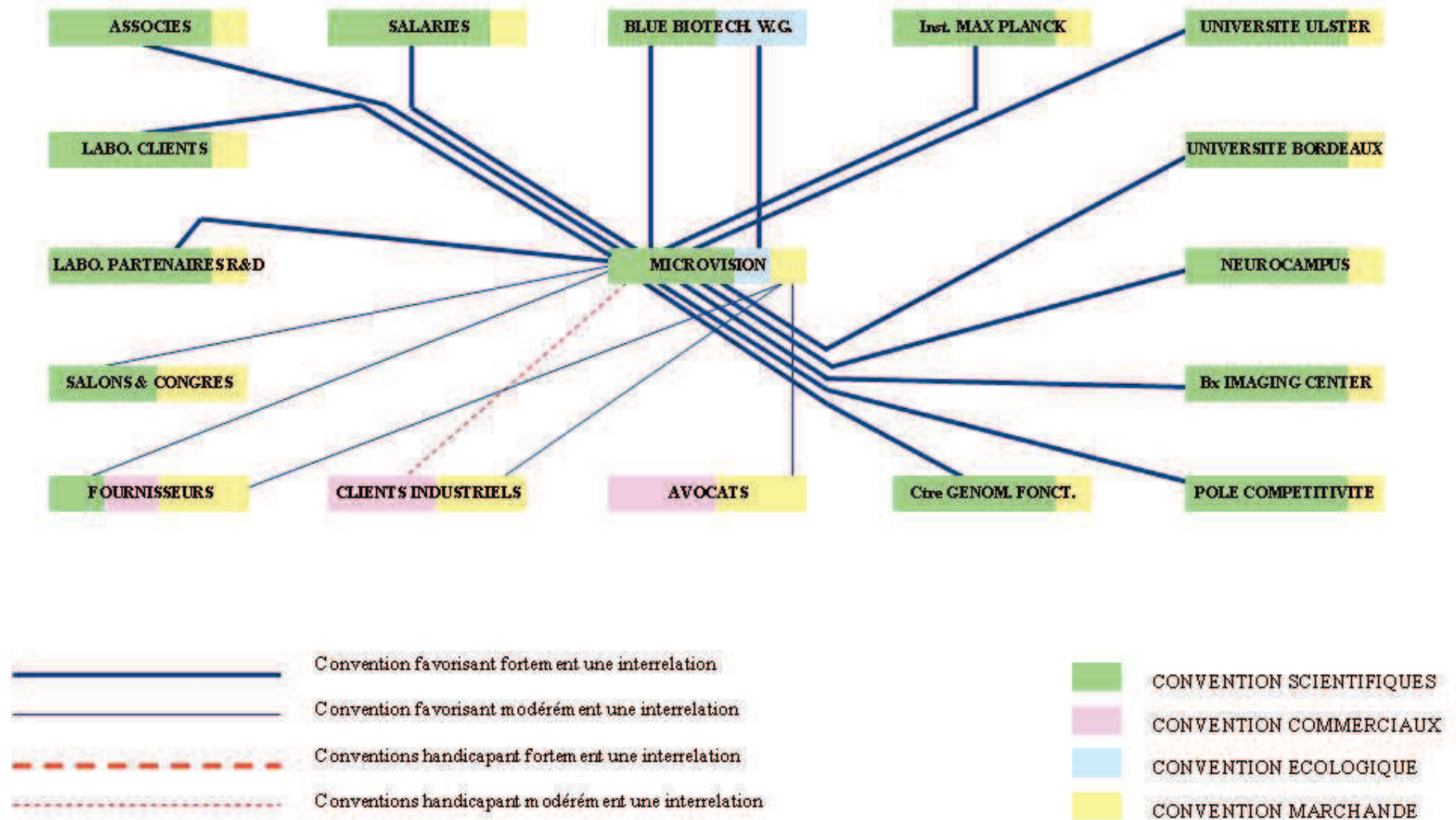
Comme nous l'avons fait et commenté dans le cas pilote, nous examinons ici les conventions qui sont à l'œuvre dans les rapports entre les parties prenantes et MicroVision (voir Figure 5.8). Chacune des parties prenantes adhère généralement à plusieurs conventions et qu'une convention plutôt qu'une autre peut être à l'œuvre dans une situation donnée. L'adoption d'un registre conventionnel se fait, selon les cas et les acteurs, de façon consciente ou inconsciente.

5.4.3.3 Analyse du processus d'ancrage

La figure 5.9. peut être lu de la façon suivante : durant son enfance, l'entrepreneur, qui partage ses origines entre la Normandie, La Rochelle et Paris, découvre la mer par une pratique assidue de la voile (1). Dès cette période, il adhère à un certain nombre de principes participant de ce que nous nommons la « convention écologie » (2). Il oriente ses études vers l'océanographie (3) et les poursuit jusqu'à une thèse de doctorat. Il adhère à une convention professionnelle réunissant des scientifiques (essentialité du produit, stabilité des relations, ouverture de l'information) (4). En adhérant à cette convention, il rejette la convention adverse qui regroupe plutôt des commerciaux (5). Lorsqu'il entre à l'Inserm, il est immergé dans une population partageant la même convention et se passionne pour son activité. Il est confronté à une convention marchande (7) avec laquelle il compose (certains actionnaires sont des sociétés de capital-risque). Deux expériences le conduisent à découvrir la possibilité de se libérer d'un territoire professionnel et de travailler à distance. Dans sa pratique de la voile, il rencontre un financier qui gère ses activités depuis son bateau. Il parvient à effectuer deux ventes au MIT sans avoir à se déplacer aux Etats-Unis, simplement par internet (8). Il conçoit donc le projet de vivre ailleurs qu'à Paris tout en conservant son poste dans la capitale. La ville retenue est La Rochelle. Il y a des origines familiales (un de ses aïeux y aurait créé la première chambre de commerce et d'industrie) mais ce ne sont pas elles qui dictent son choix. La Rochelle est le parfait compromis entre écologie (Michel Crépeau est une figure emblématique pour l'entrepreneur) et voile (il parle de « *Mecque de la voile* ») (9). Son patron refuse une délocalisation pour ne pas faire « *de précédent* » mais accepte de regrouper sa semaine sur 4 jours. La domiciliation complète à La Rochelle ne se fera que plus tard, après la fermeture de la filiale de l'Inserm (10) (qu'il attribue à l'éclosion de la bulle internet) et lors de la création de son entreprise (11).

Figure 5.8

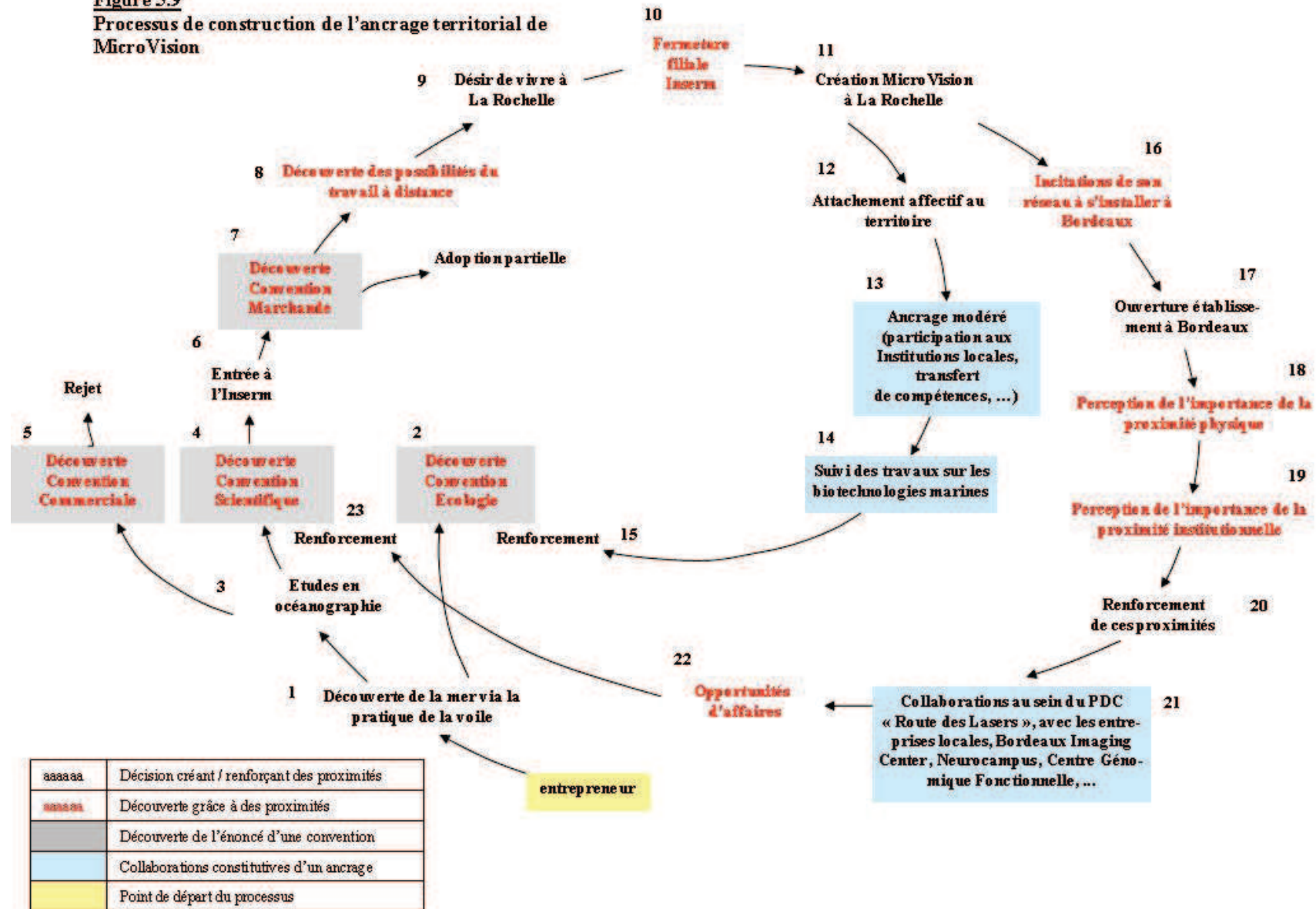
Rôle des conventions dans la construction des interrelations avec les parties prenantes de MicroVision



Deux collègues participent avec lui à cette création. Dans un premier temps ils travailleront chacun depuis leur propre domicile puis, rapidement, ils prendront conscience de la nécessité d'une proximité physique et s'installeront tous à La Rochelle. L'attachement affectif de l'entrepreneur au territoire se renforce (12). Il est partie prenante dans de nombreuses institutions, notamment la mairie et la chambre de commerce. Il recherche des fournisseurs proches ce qui entraîne des transferts de compétences. Ainsi, une PME usinant des pièces pour les bateaux de course est amenée par MicroVision à intervenir sur le secteur de l'image et des microscopes. Le lien affectif au territoire est fort mais l'ancrage demeure toutefois modeste (13). Sans trouver de lien avec l'entreprise, l'entrepreneur continue de s'intéresser à l'océanographie et suit des travaux sur les biotechnologies marines (Journées de Concarneau, etc.) (14). Ces activités et la localisation à La Rochelle favorisent le renforcement de la convention écologie (15), que le dirigeant s'efforce de retranscrire dans son entreprise (Les véhicules de fonction sont des ... vélos). Parallèlement au développement de son activité et à celui des réseaux de partenaires, Monsieur C. est sollicité à plusieurs reprises pour ouvrir un deuxième établissement à Bordeaux (16). La création d'un centre de génomique fonctionnelle au sein de l'Université de Bordeaux et la proposition de bureaux l'incitent à franchir le pas (17). Les facilités relationnelles qui naissent alors surprennent le dirigeant. Certes, il avait amandé sa conviction initiale de pouvoir travailler à distance que cela soit pour nouer des relations commerciales ou développer des produits, mais il découvre l'importance de la proximité physique (18) : *« C'est beaucoup plus facile pour nous ici. Là, je suis dans des laboratoires universitaires, je vais à la machine à café et je rencontre des gens de mon métier. C'est comme ça que se crée... J'ai déjà trois projets de collaboration qui pourraient être importants. Et qui n'auraient pas eu lieu autrement. En regroupant des industriels locaux et des universitaires. »* Il en est de même du rôle des institutions qui sont des facilitateurs et des animateurs de réseaux professionnels (19). Il s'efforce aujourd'hui de renforcer ces proximités (20). Il fait partie du pôle de compétitivité « Route des Lasers », a noué plusieurs partenariats de recherche au niveau local, collabore avec de nombreuses institutions, contribue au développement de compétences localisées (21). Les apports liés à cette proximité territoriale avec des industriels, des laboratoires et du personnel qualifié révèlent des opportunités d'affaires (22), et renforcent l'adhésion à la convention professionnelle scientifique (23).

Figure 5.9

Processus de construction de l'ancrage territorial de MicroVision



5.4.3.4 Rôle du lien personnel de l'entrepreneur au territoire sur l'ancrage territorial

Le rapport de l'entrepreneur au territoire a évolué dans le temps. Cette évolution est le fruit à la fois des préférences personnelles du dirigeant et de ses convictions sur le rôle du territoire dans le fonctionnement d'une organisation.

Dans les premières années de sa carrière, le territoire professionnel a été subi par le dirigeant. Sa présence à Paris, ville où il a pourtant passé une large partie de son enfance, était vécue comme une contrainte.

Dans les premières années de la création de l'entreprise, la conviction que les interrelations professionnelles pouvaient être dématérialisées (au moins dans le secteur des nouvelles technologies) dominait. Le dirigeant considérait la proximité physique comme pouvant être contournée. La proximité réticulaire pouvait lui être substituée. Durant cette période, le territoire d'implantation a été défini exclusivement en fonction des préférences personnelles (La Rochelle pour la pratique de la voile et l'image écologique développée par son maire de l'époque).

Aujourd'hui, l'importance de la proximité physique a été considérablement réévaluée. L'entreprise cherche à être physiquement immergée dans un espace dense, regroupant de nombreux partenaires potentiels. Les institutions jouent un rôle essentiel dans la densification de cet espace. Toutefois :

- Les relations à distance restent possibles mais doivent être accompagnées de liens physiques (projet d'implantation en Allemagne avec des associés allemands).
- Le territoire ne peut pas être déconnecté des préférences personnelles : Bordeaux est retenu comme site secondaire car il reste proche de La Rochelle.

Durant la deuxième période de la vie professionnelle du dirigeant, durant laquelle les liens au territoire furent purement affectifs, les actions d'ancrage demeurèrent modestes. L'entreprise était proche des collectivités, collaborait volontiers avec elles. Elle développait certaines compétences techniques proches avec quelques sous-traitants locaux. L'entrepreneur participait à titre personnel à la vie d'institutions locales liées à l'écologie et à la mer. Ces actions ne répondent pas à une logique « idéologique » mais aux simples préférences affectives du dirigeant. L'attachement affectif était fort mais l'ancrage demeurait faible en raison du manque d'opportunités entrepreneuriales permettant de le renforcer.

Durant la dernière période, c'est-à-dire depuis l'ouverture d'un établissement à Bordeaux, l'ancrage territorial s'est fortement développé. De nombreuses collaborations sont nées, souvent au sein d'institutions locales : pôle de compétitivité, Centre de Génomique Fonctionnelle, etc... L'entreprise contribue à créer un pôle de compétence localisé en matière

d'imagerie et de neurosciences. La création de ressources collectives liée à cet ancrage concerne à la fois la création d'un bassin d'emplois spécialisé, le développement de compétences nouvelles interentreprises, le transfert d'informations, la constitution de réseaux, l'émergence de synergies commerciales, la création d'image du territoire, le renforcement des institutions locales. Les liens personnels au territoire, qui ont prévalu lors du choix de l'implantation à La Rochelle, n'ont pas d'effet direct sur la constitution de cet ancrage. La justification des actions coopératives engagées ne tient ni à des liens affectifs au territoire, ni à une position personnelle idéologique vis-à-vis du territoire.

5.4.3.5 Nature des enjeux d'ancrage pour l'entreprise

L'ancrage de l'entreprise répond aujourd'hui exclusivement à des motifs stratégiques. L'entreprise développe des actions coopératives afin de constituer des ressources collectives qu'elle peut elle-même exploiter.

Ces ressources peuvent être des ressources permettant l'acquisition de compétences nouvelles :

- La présence d'universités et de grandes écoles permet de favoriser le recrutement. Les insuffisances du bassin d'emploi de La Rochelle ont été soulignées. La proximité permet des échanges et de sédentariser les jeunes diplômés. D'après le chef d'entreprise, l'essentiel des créations d'emplois à venir se feront sans doute au niveau local.

- La présence de laboratoires permet de nouer des partenariats sur des projets de recherche et de développement, soit dans le domaine de l'optique, soit dans le domaine des neurosciences, soit dans d'autres domaines de compétences non abordés par l'entreprise.

Plus en aval, la constitution de ressources collectives permet de faciliter les débouchés commerciaux :

- en permettant de faire émerger des opportunités d'affaires soit par la rencontre de porteurs de projets, soit par la rencontre de clients : *« j'ai déjà trois projets de collaboration (...) qui n'auraient pas eu lieu autrement. En regroupant des industriels locaux et des universitaires. Dans un des projets, s'il aboutit, c'est énorme pour moi, cela serait 100 à 200 instruments par an. (...) J'ai fait une présentation ici, auprès des industries pharmaceutiques du sud-ouest. (...) Il n'y a que des acteurs locaux. Et je trouve ça assez impressionnant (...) »*

- en améliorant la visibilité au niveau international. L'entreprise a une petite surface commerciale. Le pôle de Bordeaux a une visibilité à l'étranger : (à propos de Neurocampus) *« Ce projet c'est, dans les trois ans, de faire de Bordeaux le campus ou un des campus les plus importants en neurosciences au niveau européen. »*

5.5 Le cas LaserSystèmes

Encadré 5.5

Le cas LaserSystèmes

En 2001, 7 salariés d'une jeune entreprise de lasers, rachetée par Thalès, quittent le groupe pour créer 2 sociétés, largement indépendantes l'une de l'autre, que nous avons rebaptisées LaserTechno et LaserSystèmes. La première est implantée en région parisienne, la seconde est en région bordelaise. C'est à celle-ci que nous nous intéressons.

LaserSystèmes produit des lasers ultracourts pour la recherche et l'industrie. Elle emploie 85 personnes. L'entrepreneur qui la dirige n'est pas originaire de Bordeaux et s'est implanté dans la région pour se rapprocher de certains partenaires. L'entreprise est fortement intégrée à un pôle de compétitivité.

5.5.1 Présentation du cas LaserSystèmes

5.5.1.1 La chronologie de la collecte d'information

Nous avons eu plusieurs contacts entre mars et juin 2013 avec l'entreprise. Nous avons eu notamment deux longs entretiens : l'un avec le responsable marketing de l'entreprise (1h30) et l'autre avec le dirigeant (2 heures). Au terme de l'analyse de ce cas, nous avons eu un échange par mail afin de valider les informations collectées. Les entretiens ont eu lieu dans les bureaux de l'entreprise, au sein d'une zone industrielle spécialisée dans la photonique. Les thématiques liées à la personne du dirigeant ont été abordées dans un premier temps par le responsable marketing, puis, de façon beaucoup plus précise, par le dirigeant lui-même. Certaines informations confidentielles n'ont pas été retranscrites. La grille du GRP a été utilisée pour nous assurer de l'exhaustivité des thèmes abordés.

5.5.1.2 La multi-angulation opérée

Nous avons procédé à des recoupements et compléments d'informations par multi-angulation. Celle-ci a été opérée selon plusieurs méthodes et à des moments distincts. La plupart des données documentaires ont été collectées avant et après les entretiens. Certaines données documentaires (notamment financières) ont été achetées après les entretiens avec le dirigeant et son responsable commercial.

Tableau 5.9**La multi-angulation des données – cas LaserSystèmes**

Site internet de l'entreprise	Complément concernant les produits.
Documents comptables	Nous avons recoupé les informations comptables données par l'entreprise avec les documents comptables déposés auprès du greffe du TC. Toutefois les deux derniers bilans ne nous ont pas été communiqués et n'ont pas été déposés.
Revue de presse	Nous avons étudié des articles de la presse locale et de la presse professionnelle. Cette revue de presse a permis de confirmer systématiquement les propos de l'entrepreneur. Voir Annexes LaserSystèmes 3 et 4
Site internet des institutions	Nous avons complété nos informations sur certaines institutions, précisé les liens avec l'entreprise, vérifié l'existence de partenariats ou d'adhésions. Voir Annexes LaserSystèmes 3 et 4
Sites divers liés au secteur du laser et de la photonique	Nous avons consulté des sites spécialisés abordant notamment la l'actualité sectorielle du laser et de la photonique. Nous avons vérifié la participation de LaserSystèmes à de nombreux programmes de recherche et développement. Voir Annexes LaserSystèmes 3 et 4

5.5.1.3 L'analyse des données

Les entretiens ont été enregistrés, à l'exclusion de certains échanges par téléphone.

Les codes utilisés sont les mêmes que dans le cas pilote. Les entretiens sont présentés en annexe LaserSystèmes 5.

5.5.2 Le business model de LaserSystèmes

L'ENTREPRENEUR _____

Entourage

Monsieur Eric M. est âgé d'une cinquantaine d'année. Il est originaire de Bretagne et a fait ses études à Paris. Il est ingénieur de l'Ecole Supérieure d'Optique. Son épouse est psychologue. Elle exerce une activité libérale sur la région bordelaise. Ils ont plusieurs enfants scolarisés. La vie familiale occupe une place importante dans la vie de Monsieur M. L'implantation à Bordeaux est un choix qui a impliqué l'ensemble de sa famille.

Son entourage professionnel actuel a commencé à se constituer dans les premières années de sa carrière. Il a alors rencontré ceux qui sont aujourd'hui ses associés. Les relations nouées ont été maintenues et, au-delà de l'apport de chacun dans le projet professionnel, Monsieur M. tire une grande satisfaction de l'aspect humain de ces liens : « *Démarrer une boîte avec des gens que vous aimez bien, avec qui vous vous entendez bien, et, plus de 10 ans après, toujours aller au restaurant avec eux c'est plutôt sympa.* »

Monsieur M. a de fortes qualités relationnelles et un contact affable.

Expérience

A la fin de ses études, en 1986, Monsieur M. est entré dans une petite structure de six personnes qui intervenait dans la mise au point et fabrication de lasers ultra-courts. Cette technologie était alors naissante. Il s'agit de la branche la plus complexe des technologies laser. Elle permet notamment d'effectuer de l'enlèvement de matière à froid. Elle est par exemple utilisée dans le domaine médical. En 2000, lorsqu'il quitte cette entreprise, elle regroupait environ 80 collaborateurs. Entre temps, en 1995, cette entreprise avait été rachetée par l'entreprise Thompson CSF, devenue depuis Thalès. En 1997, il fut chargé de créer la filiale américaine de son entreprise. Il revint en France en 2000.

Durant cette première partie de sa carrière, Monsieur M. avait donc fait l'expérience du travail au sein d'une PME, puis au sein d'un groupe et il avait déjà une expérience de l'entrepreneuriat.

Motivations

La motivation de ce dirigeant tient essentiellement aux possibilités de développement offertes par la technologie sur laquelle il travaille. Venant d'une entreprise qui faisait à la fois de la recherche et de l'industrie, c'est le thème du transfert technologique qui l'intéresse particulièrement : « *Ce que je veux aussi, c'est amener des technologies laser qui sont pour l'ingénieur super amusantes (...) et je veux les amener dans l'industrie.* » C'est cette

motivation-là qui l'a conduit à participer à la création de l'entreprise qu'il dirige. *« Professionnellement, ce projet-là, c'était le projet que je voulais mener. Prendre une technologie et l'amener dans l'industrie. Si dans le projet LaserSystèmes il n'y avait pas eu cela, je ne suis pas sûr que j'aurais rejoint l'équipe de mes collègues ».*

Lien personnel au territoire

Ni monsieur M. ni son épouse n'avaient d'attaches culturelles ou familiales dans la région. Le lien au territoire s'est construit progressivement. L'élément moteur de l'arrivée à Bordeaux a tenu prioritairement au désir de renforcer la proximité physique avec des partenaires scientifiques et industriels présents à Bordeaux. La localisation de ces partenaires en Gironde tenait notamment à la création, cinq ans plutôt, du Laser Mégajoule (Voir Annexe LaserSystèmes 3). Le deuxième point ayant favorisé cette implantation est la préférence pour vivre en province plutôt qu'en région parisienne. *« Et puis ma femme qui est psychologue n'avait pas d'attaches professionnelles très marquées à l'époque. D'un point de vue personnel nous n'avions pas d'attaches très fortes dans la région parisienne. Nous étions tous les deux de province. Cela ne nous déplaisait pas de revenir dans des modes de vie plus... Enfin en province. Cela ne nous déplaisait pas. »* Toutefois, le sud-ouest n'était, du point de vue personnel, qu'une destination parmi d'autres : *« Si l'opportunité avait été à Brest, j'aurais été à Brest. A la Rochelle ? J'aurais été à la Rochelle. Au Havre ? J'aurais été au Havre, oui. »* Aujourd'hui, monsieur M. et sa famille se plaisent dans la région. *« De plus en plus, on se sent enracinés. On est ici depuis 12 ans. L'endroit où j'avais passé le plus de temps, cela n'avait jamais été plus de trois ans dans la même baraque. Donc on est pas mal enracinés. ».* En dehors du travail, les activités du dirigeant sont essentiellement centrées sur la famille. Il n'a pas d'activités associative ou politique le rattachant au territoire.

Idée

D'une certaine façon, on pourrait dire que la trajectoire professionnelle de Monsieur M. est dictée, depuis la fin de ses études, par une idée constante : le laser ultracourt a d'importantes perspectives de développement scientifique et industriel. Certains événements ont conforté cette idée : *« 1999 : prix Nobel de chimie qui a récompensé l'utilisation des lasers femtosecondes. Passer d'une première techno à un prix Nobel en application en moins de 10 ans ça montre comment ça a pu révolutionner le côté scientifique ! »* Les choix de Thalès n'allait pas dans ce sens : *« On se retrouve au sein de Thalès, dans une unité, qui était habituée à vendre des systèmes de 100 millions de francs à l'époque aux émirats du golfe et on avait un peu de mal à les intéresser avec nos lasers à 50 000 francs pour un professeur dans le Wisconsin, ou au fin fond de l'Allemagne. »* Thalès arrête le financement de la recherche et développement. Plutôt que d'évoluer au sein de ce groupe, le dirigeant et ses nouveaux associés s'accrochent à leur idée malgré un fort niveau d'incertitude concernant les possibles applications industrielles à venir : *« Il y avait une mobilité de ces marchés, on ne savait pas trop encore ce que cela allait donner. »* *« On se retrouve à répondre à des scientifiques en leur disant : " nous on croit qu'il y a marché industriel qui va se développer dans les prochaines années" »*. Dans ce contexte, il vend sa maison, s'installe en Gironde et collabore à un projet de transfert de technologie avec l'université de Bordeaux : *« Sur un projet commun moi je suis venu, j'ai apporté le temps, les compétences, la main-d'œuvre. Les chercheurs ont apporté leur temps, leurs compétences, leur main-d'œuvre. Et on a fait ensemble un premier prototype. Ce prototype était, on va dire, en copropriété. Mais concrètement, cela veut dire que pendant un an j'ai été presque comme un chercheur parmi les autres. J'avais mon coin de table optique. Je travaillais avec les collègues. »*

Marché

L'entreprise intervient sur deux marchés liés au laser ultracourt : le marché de la recherche et le marché industriel. Mais l'idée de départ repose essentiellement sur la possibilité de développer des applications industrielles. Pourtant, ce n'est que cinq ans après la création de l'entreprise que celui-ci a commencé à émerger. *« Effectivement, en 2005, on voit un développement du secteur industriel pour développer des lasers ultracourts dans divers domaines. Le premier domaine développé a été l'ophtalmologie pour faire des corrections de myopie. On utilise le laser pour ces applications-là. De 2005 jusqu'à aujourd'hui, on a eu énormément d'applications dans l'ophtalmologie qui se sont développées. On utilise des lasers ultracourts pour découper des yeux, faire des opérations sur des yeux, ... »* Sur ce marché, l'accès à l'utilisateur final n'est toutefois pas direct. L'entreprise

construit des lasers qui doivent être intégrés dans des appareils spécifiques. *« On va vendre des lasers à des intégrateurs, qui vont faire des machines, pour l'ophtalmologie. Ces intégrateurs vont faire des machines pour les hôpitaux, pour les ophtalmologistes, ... »*

L'entreprise est également présente sur d'autres marchés émergents. Des technologies semblables peuvent être développées dans d'autres domaines médicaux (en dermatologie, en dentisterie) ou pour la fabrication d'écrans ou de semi-conducteurs.

Concurrence

La concurrence est essentiellement européenne (allemande, autrichienne, lituanienne). Elle est moins importante aux Etats-Unis et très peu développée en Asie. 5 à 10 entreprises dans le monde peuvent être considérées comme des concurrents importants. L'entreprise s'attend à un fort développement de cette concurrence, notamment du fait de la démocratisation de l'utilisation des lasers. Beaucoup d'entreprises produisant des lasers ne sont pas du tout considérées comme concurrentes. Une très faible minorité des entreprises relevant du secteur de la photonique ont des rapports concurrentiels avec LaserSystèmes.

Ambition

L'ambition de l'entreprise est essentiellement imprimée par la vision que le dirigeant en a (transférer la technologie encore jeune du laser ultracourt vers le monde industriel). Les ambitions de l'entreprise sont stables. Leur réévaluation ou la détermination d'objectifs s'effectue en concertation avec les associés mais tout particulièrement avec son alter-ego à la tête de LaserTecno.

Avantage Concurrentiel Commercial (ACC) proposé

L'ACC de l'entreprise repose sur la compétence technique. L'entreprise qui dispose objectivement des meilleures solutions technologiques a de fortes chances de s'imposer sur un marché.

Pour s'exprimer, cet ACC nécessite :

- une capacité à identifier rapidement les applications futures du laser ultracourt,
- une proximité physique avec les clients car la vente nécessite d'être soutenue par du service.

En termes tarifaires, les prix de marché chutent au fur et à mesure de la démocratisation de cette technologie. Cette baisse est compensée par les gains de productivité. Le coût de main d'œuvre n'est pas une variable d'ajustement.

Matière première

De façon surprenante, certains composants peuvent être difficiles à se procurer. Ainsi, la provenance de certains cristaux constitue un secret industriel. A l'opposé, certains composants, par exemple des assemblages électroniques qui pourraient techniquement et économiquement être internalisés, sont considérés comme relevant d'un savoir-faire trop largement partagé. Ils sont donc achetés sur le marché (sous-traitance). Dans tous les cas, les rapports avec les fournisseurs sont essentiellement des rapports de marché.

Mise en avant du territoire

L'origine régionale ou française des produits n'est pas mise en avant. Elle est mentionnée en deux lignes sur le site internet et illustrée par deux photos des bâtiments. Le site est en anglais. Les seuls éléments significatifs, caractéristiques du territoire et mis en avant, sont les institutions locales partenaires (Célia et LPM Université Bordeaux 1, LCABIE Université de Pau, Institut d'Optique, AlphaNov). Ces institutions sont mises sur le même plan que des institutions partenaires étrangères (Portugal, Espagne, Irlande, ...).

Moyens de production

L'entreprise n'a que peu d'immobilisations matérielles et immatérielles. L'essentiel du matériel de recherche auquel elle a accès appartient à des laboratoires extérieurs. L'essentiel du matériel lourd de production est détenu par des sous-traitants. L'entreprise concentre ses investissements sur le recrutement de personnels qualifiés. Celui-ci a plus que doublé au cours des deux dernières années (Voir annexe LaserSystèmes 1). L'entreprise envisage de recruter 250 personnes dans les 5 années à venir, soit le triple de son effectif actuel.

Compétences

Le personnel de l'entreprise est essentiellement du personnel qualifié en optique. Il est réparti en trois secteurs principaux :

- la recherche et développement : une quinzaine de salariés (ingénieurs et docteurs)
- l'industrialisation, qui fait le lien entre R&D et production : près de 10 personnes (ingénieurs et techniciens)
- la production : plus de 40 salariés (essentiellement des techniciens qualifiés).

Les autres salariés sont en charge des achats et de l'administration des ventes. Il n'y a pas de salariés assignés à un travail de prospection commerciale.

Les débouchés commerciaux

Les débouchés commerciaux sont identifiés chemin-faisant en fonction des opportunités constituées par les demandes. Une demande atypique peut être traitée sans qu'une perspective précise de développement sectoriel ne soit définie (exemple : demande de

laser pour effectuer des gravures dans l'industrie horlogère haut de gamme). En conséquence, le développement de l'entreprise ne résulte pas toujours d'un ciblage sectoriel précis. De ce point de vue l'entreprise est essentiellement réactive aux demandes d'applications industrielles. La connaissance sectorielle des débouchés est maîtrisée par les industriels effectuant l'intégration des lasers au sein de leurs propres machines (un laser non intégré dans une machine est rarement utilisable dans l'industrie).

Les propositions faites au marché sont le fruit d'importants efforts de R&D. Le choix des projets de recherche relève de la « *serendipity* »⁷². « *Ce sont les rencontres, le hasard, le pif* ». Les propositions technologiques se font essentiellement lors de congrès et de communications. En matière de recherche, l'entreprise est proactive.

Image de marque

La valeur ajoutée marketing est faible sur ce marché de B to B. Toutefois l'identification des produits et la notoriété de la marque présente un intérêt. Un effort de design a donc été engagé depuis plusieurs années. Un designer local a défini un style d'habillage (carrossage complet de l'appareil) et un code couleur qui sont repris sur tous les appareils. Chaque nouvelle conception de laser entraîne une intervention du designer.

Dynamique organisationnelle

La dynamique organisationnelle repose :

- sur l'effort d'innovation (20% du chiffre d'affaires est consacré à la recherche et au développement)
- sur la saisie d'opportunités de marché (attitude réactive)
- sur l'identification des phases de production renforçant la spécialisation de l'entreprise (l'optique est internalisée, la mécanique et l'électronique sont sous-traitées)
- l'apport de financements extérieurs (participation d'une société de capital-risque franco-chinoise).

Cette dynamique se traduit par des recrutements, un changement de site (sur la même agglomération) mais n'a pas amené de changement de stratégie.

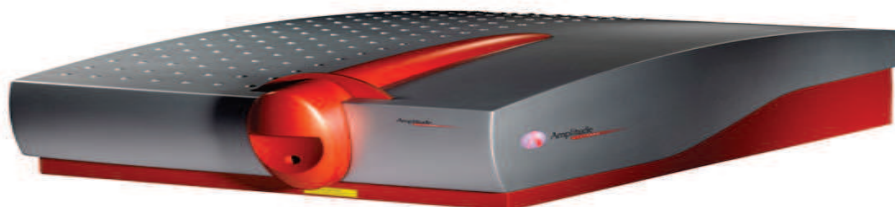
Les institutions participent à chacun des aspects de cette dynamique : les laboratoires publics accompagnent l'innovation, la mise en relation est favorisée (aide à la présence sur des salons par exemple), un immobilier spécifique est mis en place (parc industriel dédié à la photonique).

⁷² Serendipity désigne des « *découvertes inattendues, faites par accidents et sagacité* », pour reprendre la définition d'Horace Walpole, créateur de ce vocable (cité par Wikipédia).

REMUNERATION

LES SOURCES DE REVENU

Les produits



Sous le terme de « laser » l'entreprise dispose d'un catalogue de produits et de la possibilité d'étudier des produits nouveaux spécifiques à la demande d'un client. (ci-dessus vue d'un amplificateur)

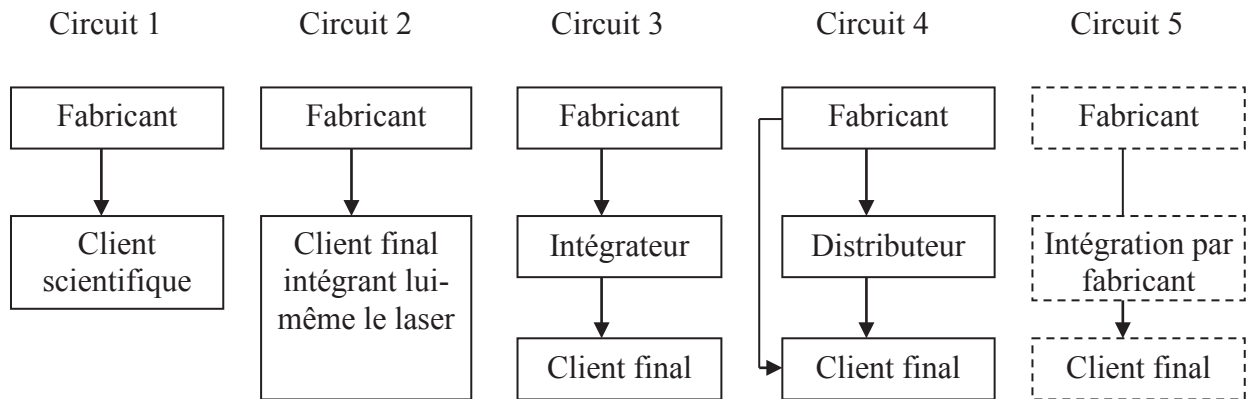
Type de produit	Modèle	Exemples d'application
Amplificateur	Réf 1	Ablation de matière pour analyse
	Réf 2	Micro-usinage aéronautique
Laser à fibres	Réf 3	Marquage d'ampoules pharmaceutiques
	Réf 4	Découpe de cornée
Oscillateurs	Réf 5	Microscopie électronique
	Réf 6	Réalisation de microstructures en 3D

Le processus de vente

L'entreprise a toujours un contact direct avec le client car la technicité des produits ne permet pas à un distributeur d'être une interface totale. Toutefois l'entreprise a quelques distributeurs à l'export qui fonctionnent comme des apporteurs d'affaires (directement facturés ou non). Aucune démarche de prospection n'est conduite. L'information circule notamment via les salons. L'entreprise expose aux Etats-Unis, en Chine, au Japon, en Corée, en Allemagne. En termes d'effectif, l'entreprise dispose d'un responsable commercial au siège, d'un bureau aux Etats-Unis, d'un à Taïwan, et d'un salarié en Allemagne.

Lorsque la vente est effectuée auprès d'un intégrateur, elle a vocation à être renouvelée pour d'autres clients de l'intégrateur. Lorsque la vente est effectuée auprès de l'utilisateur, elle est susceptible d'être suivie par des échanges ultérieurs avec le client : soit pour l'achat d'autres lasers, soit pour des prestations de SAV, soit par l'insertion de ce client dans un réseau de prescripteurs.

Les circuits



Parmi les différents circuits pouvant être retenus, seul le circuit n°5 est exclu par l'entreprise. Celui-ci prévoirait une intégration verticale de la fabrication de la machine complète par le fabricant de lasers lui-même. Investir dans ce circuit restreindrait les possibilités de diversification des applications or c'est ce principe de diversification qui est stratégiquement retenu.

Les territoires de l'entreprise

Le territoire initial est un compromis entre le territoire personnel du dirigeant (la France, notamment la province) et le territoire utile à l'entreprise pour son activité de recherche et développement (Bordeaux).

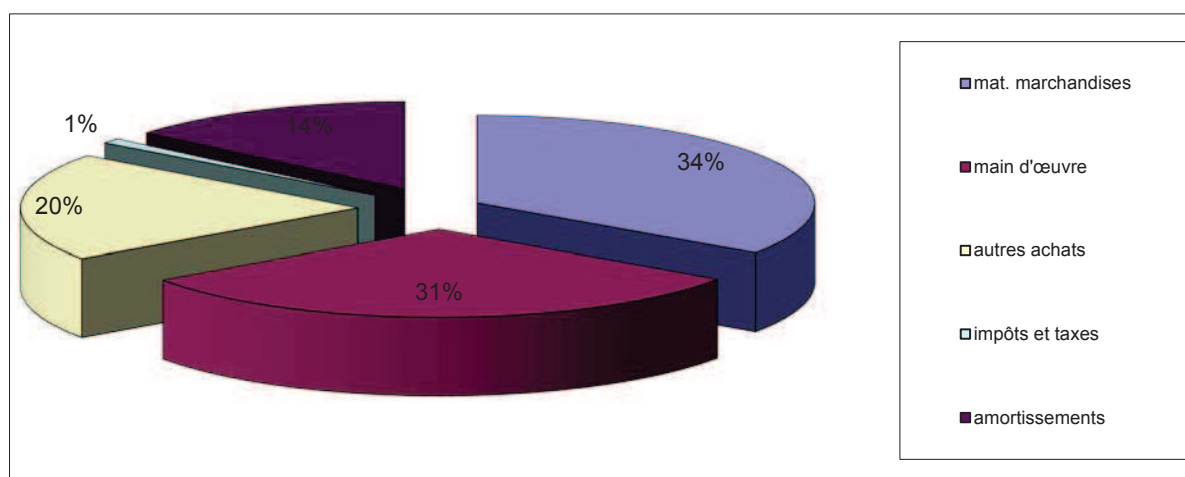
A l'avenir, le territoire sera celui du personnel actuel (sédentaire), de la R&D (Bordeaux, mais pas seulement) et surtout le territoire des clients, c'est-à-dire le monde entier. Le développement spatial sera nécessairement multi-sites : « [Si on se déplace] ... *personne ne suivra. Il faut que je reste là. Mais en revanche, il est possible, voire même souhaitable, qu'à 10 ans, l'entreprise ne soit pas qu'ici. Aujourd'hui on a une filiale aux États-Unis. On a des personnes qui travaillent pour nous, dans des bureaux on va dire, à Taiwan, en Chine, et en Allemagne. Donc l'activité commerciale, bien sûr qu'elle doit être au plus proche du marché. Deuxième chose, c'est le service. Support technique et service. On est en train de structurer aux États-Unis cette idée de service. On le fait aussi en Asie. Parce qu'il faut être proche des clients. Et ça, c'est même pas une décision stratégique, dans notre métier il faut le faire.* »

Les financements extérieurs

L'entreprise a bénéficié initialement d'un apport d'actionnaires minoritaires qui se sont aujourd'hui retirés. Elle est aujourd'hui majoritairement détenue par une société de capital-risque franco-chinoise.

Les prix

Un appareil vendu par l'entreprise a une valeur moyenne de 60 000 euros. Ce chiffre masque toutefois des disparités importantes et ne traduit pas le coût de l'équipement au client final. En effet, le coût de la machine au sein de laquelle le laser est intégré est généralement très supérieur. Exemple : un laser intégré d'une valeur de 150 000 euros peut être intégré dans une machine d'une valeur finale d'un demi-million d'euros.



La composition du prix est marquée par le coût de la masse salariale (1/3) mais aussi par le coût des composants (1/3%).

Le chiffre d'affaires

Exercice	2009	2010	2011	2012
CA en € (vérifiés pour 2009, 2010, déclaratif pour 2011, 2012)	4 506 676	6 964 058	14 000 000	20 000 000
Variation		+55%	+101%	+43%
Part du CA à l'export	70%	80%	90%	90%

L'essentiel des produits d'exploitation est constitué du chiffre d'affaires. Les productions immobilisées sont de moins de 10% du CA. A titre de référence, le CA n'était que de 812 000 euros en 2006. Les premières années ont été des années de mise au point.

Clients scientifiques		Clients industriels		
Recherche pure	Recherche appliquée	Intégrateur		Client intégrant lui-même le laser à une machine
5%	15%	65%		15%
En baisse	En baisse	En hausse		Stable
		40% Ophtalmologie	25% Autres	Clients en direct ou via distributeur

Les investissements

Nous ne connaissons l'état des investissements que pour 2010. Or, depuis cette date, l'entreprise a bénéficié d'apports de capitaux et a connu une forte progression de son chiffre d'affaires. Les deux derniers bilans n'ont toutefois pas été déposés et demeurent confidentiels. Il apparaît que :

- les immobilisations corporelles sont faibles (matériel pour une valeur nette de 20% du CA)
- les immobilisations incorporelles ont été très importantes. Elles représentent 691 000 euros au titre de l'exercice de 2010 (10% du CA) et sont immédiatement amorties au cours de l'exercice d'activation.
- des efforts de financement importants sont dirigés vers le personnel, le poste client et la présence à l'étranger.

L'entreprise ne dispose d'aucun foncier ni d'immobilier. Les locaux (actuels et passés) sont financés par les institutions locales. Les locaux actuels ont été construits en prenant en compte les spécifications de l'entreprise.

Les financements

L'entreprise a bénéficié de la fiscalité liée aux jeunes entreprises innovantes (fin de ce statut en 2009). Les subventions d'exploitation (constituées de crédit-impôt recherche) ont été en moyenne de 200 000 euros par an entre 2009 et 2010. Elles ne nous sont pas connues sur les deux derniers exercices.

L'entreprise a bénéficié d'un financement extérieur de 2 millions d'euros. Les actionnaires passifs initiaux se sont retirés. Les nouveaux actionnaires ont permis de mobiliser 30 millions d'euros pour financer le développement à venir de LaserSystèmes et LaserTechno. Nous n'avons bien sûr pas le détail de l'affectation prévisionnelle de ces budgets. Toutefois, l'entreprise envisage de créer 250 postes d'ici 5 ans et d'investir 20% de son CA en développement chaque année. Le CA prévisionnel attendu à 5 ans est 5 fois le CA actuel. Les fonds réunis devront permettre de financer une très forte croissance à moyen terme.

Les approvisionnements

L'analyse des achats de matières premières et du poste « autres achats » n'attire pas de commentaires particuliers.

L'accès à certaines matières premières est considéré comme stratégique et l'identité de certains fournisseurs est confidentielle.

LES PROFITS

Les profits financiers

Nous avons consulté les résultats de l'entreprise depuis 2006. L'entreprise a toujours dégagé un bénéfice sur cette période.

	2006	2007	2008	2009	2010
CA	812 413	1 562 692	2 556 932	2 912 854	6 089 465
Résultat	114 445	88 168	269 822	243 865	1 258 831

Compte d'exploitation

Exercice	2009	2010
Excédent Brut d'Exploitation	638 340	2 102 353
Résultat d'exploitation	-163 735	1 018 118
Résultat financier	-14 329	-3 935
Résultat courant avant impôt	-178 064	1 014 183
Résultat exceptionnel	74 730	3 989
Crédit d'impôt recherche	184 856	212 193
Participation salariés	-162 343	-28 466
résultat en € (vérifié auprès du greffe du TC)	243 865	1 258 831

Note : Nous avons déduit le crédit impôt recherche du résultat d'exploitation contrairement à la présentation comptable faite par l'entreprise.

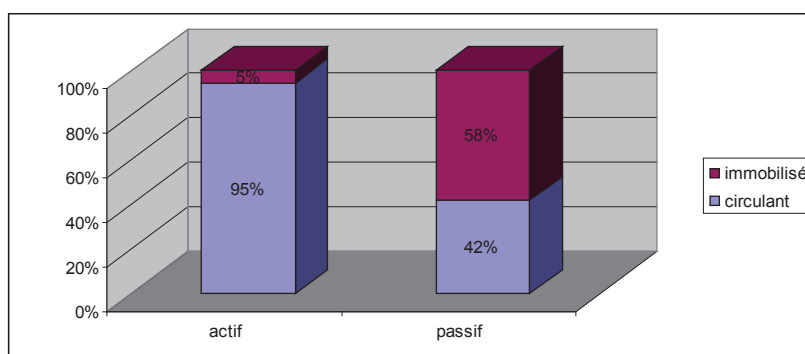
Nous observons que l'entreprise est très profitable et, si le résultat d'exploitation hors crédit d'impôt recherche est négatif en 2009, cela tient à l'amortissement très rapide opéré sur les immobilisations incorporelles. Par ailleurs nous constatons que les charges ne sont pas linéaires et que la croissance du chiffre d'affaires amène un profit supplémentaire plus que proportionnel. Cela est notamment dû aux gains de productivité lié à l'accroissement des fabrications de certains modèles. La baisse régulière des prix de vente ne compense pas cette amélioration de la productivité.

Bilan

L'entreprise dispose essentiellement d'actifs circulants. L'actif immobilisé brut est constitué à 90% de frais de développement ayant été immobilisés et amortis très rapidement. Les installations techniques et l'outillage ne représentent qu'environ 200 000 euros. La faiblesse de ces montants tient notamment à ce que l'entreprise effectue une large partie de sa recherche dans des laboratoires publics.

En ce qui concerne l'actif circulant, les deux postes principaux sont le compte client et les encours de fabrication. Le crédit client représente un trimestre d'activité. Au total, les créances au bénéfice de l'entreprise représentent la moitié du bilan.

Le financement des actifs est stable. Il est assuré par des capitaux propres pour plus de la moitié. Les emprunts apparaissent comme un moyen de financement marginal et demeurent plus de 6 fois inférieurs au crédit fournisseur. L'annonce de la mise à disposition de 30 millions d'euros (pour les deux entreprises), selon des modalités et un échelonnement qui n'ont pas été précisés, font que le financement est désormais essentiellement conditionné par la durée de la participation des nouveaux actionnaires. Nous ne connaissons pas les conditions éventuelles de retrait de ces derniers ni l'horizon de cette participation.



Accumulation de la valeur et rendement des capitaux investis

Le manque d'information sur la levée de fonds qui vient d'être opérée et l'entrée dans le capital d'actionnaires franco-chinois ne permet pas d'estimer une valorisation de l'entreprise. Le montant des fonds levés (30 millions) en donne toutefois un ordre de grandeur.

Sur un plan patrimonial, la valorisation des capitaux des 7 actionnaires fondateurs doit également prendre en compte la valeur créée par l'entreprise LaserTechno. Celle-ci a réalisé en 2012 une activité de 15,2 millions d'euros, en progression de 27%. Le résultat de 0,9 million représente 6,1% de l'activité globale de cette entreprise. L'actif net est de 20,2 millions d'euros.

Les profits non financiers

L'entreprise est inscrite dans des réseaux qui jouent non seulement une fonction de prescription et un rôle commercial mais qui permettent également de travailler à des projets d'innovation.

Le pool d'associés à la base de la création de l'entreprise demeure stable.

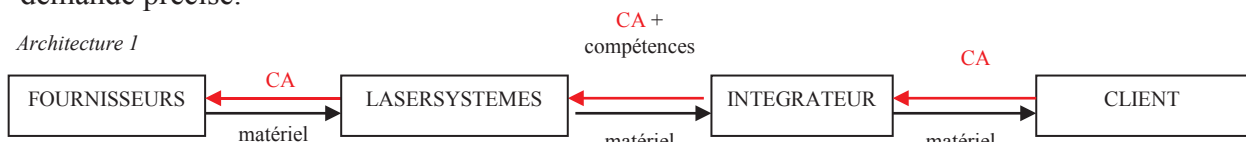
L'entreprise a atteint une taille et un rythme de croissance qui font d'elle un acteur économique important de sa commune d'implantation (ce qui a facilité la mise en place de l'infrastructure actuelle). Elle dispose d'une notoriété importante dans son secteur, renforcée par la mémorisation visuelle du design particulier de ses produits.

PARTAGE

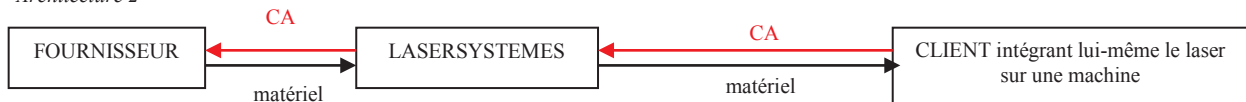
L'ARCHITECTURE DE LA VALEUR

L'architecture du partage de la rémunération est différente selon les situations. Elle prend en compte la nécessité fréquente d'intégrer le laser (en tant que composant) dans une machine ainsi que l'éventuelle nécessité d'adapter une technologie pour répondre à une demande précise.

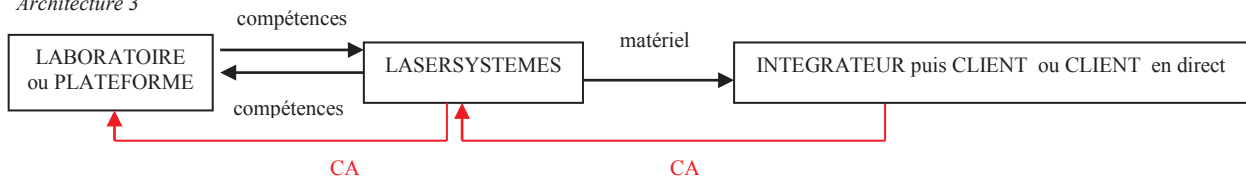
Architecture 1



Architecture 2



Architecture 3



Architecture 1 : Il s'agit de la situation la plus fréquente dans laquelle l'entreprise dispose de toutes les compétences technologiques pour construire le laser. En revanche, le laser doit être intégré dans une machine (par exemple un matériel d'ophtalmologie). L'intégrateur a le contact avec le client final. L'entreprise LaserSystèmes est demandeuse de ce genre de partenariat commercial et industriel. Elle acquiert des compétences nouvelles.

Architecture 2 : La situation est la même que dans le cas précédent à ceci près que le client est de taille importante et dispose d'une ingénierie interne qui lui permet d'intégrer lui-même le laser dans une machine. Cette architecture est moins fréquente.

Architecture 3 : Dans ce cas de figure, la demande faite à LaserSystèmes porte sur une application nouvelle. LaserSystèmes a alors besoin d'une ressource amont soit en recherche (laboratoire) soit en usinage (plateforme technologique). Les partenaires sont rémunérés sous des formes différentes : droits d'exploitation de brevet, rémunération d'une prestation de sous-traitance, ... Dans ce cas de figure, les modalités de partage de la rémunération ne sont pas nécessairement établies dès le départ de la coopération.

La gestion souple de ces différentes formes d'architecture, et tout particulièrement lorsque les collaborations sont importantes, nécessite un niveau élevé de confiance. Celle-ci est permise par l'adhésion à une convention scientifique commune : *« Le laser, c'est un métier où il a beaucoup de techniciens. Est-ce que c'est un avantage ou un inconvénient ? Je n'en sais rien. Ce sont des gens qui construisent des trucs. Et ce sont des gens, et je crois qu'on en fait partie, qui dans les relations d'affaires, sont relativement simples. S'il y a un truc à faire : on le fait ou on ne le fait pas. Mais, depuis 20 ans que je suis dans le métier, j'ai été confronté à très peu de coups tordus. »*

L'énoncé de cette convention est notamment diffusé par l'adhésion à des institutions communes et par la proximité physique. Interrogé sur les partenaires avec lesquels cette proximité physique est importante, le dirigeant répondait : *« Avec tout le monde, avec tout le monde. Ça marche comme ça. Enfin pour nous ça marche comme ça. C'est indispensable ! Pour que le transfert de technologie puisse se faire, il faut avoir des contacts. Et quand on a essayé dans la carrière de faire des choses qui n'étaient pas d'homme à homme c'était beaucoup plus laborieux. Des trucs qui ont bien marché, ça se fait d'homme à homme. J'ai pas trop de conviction, mais celle-là, elle est ferme ! »* Le point de vue du dirigeant a toujours été le même depuis la création de l'entreprise.

Dans ces architectures, le lien affectif de l'entrepreneur au territoire ne joue qu'un rôle modéré. Toutefois, les institutions territoriales bénéficient de la valeur créée via les emplois créés et le développement d'une compétence localisée. La multi-angulation opérée a confirmé le fait que l'entreprise LaserSystèmes est un des acteurs privés contribuant le plus au développement de l'image de spécialisation du territoire en photonique et laser.

La dynamique de développement de l'entreprise bénéficie d'autant plus directement aux institutions que les personnes physiques peuvent être membres de plusieurs structures. Un exemple de lien LaserSystèmes / AlphaNov est fourni par le dirigeant : *« J'étais aussi président d'AlphaNov. Donc c'est presque incestueux comme relation. AlphaNov, c'est aussi le noyau... AlphaNov, il y a 10 ans, c'était la plate-forme avec laquelle j'ai fait mon premier développement de produits. Je connais les gens d'AlphaNov avant qu'AlphaNov n'existe. Les relations sont très nombreuses et très imbriquées. »*

Une convention « scientifique »

Les associés historiques de l'entreprise sont tous issus d'une entreprise intervenant dans le secteur de la recherche. Le dirigeant évoque ainsi ses débuts à la tête de l'entreprise alors qu'il était physiquement dans les locaux d'un laboratoire universitaire : *« Concrètement, cela veut dire que pendant un an j'ai été presque comme un chercheur parmi les autres. J'avais mon coin de table optique. Je travaillais avec les collègues. »*

Le produit est au cœur de l'entreprise

L'élaboration du produit est centrale. *« Ce que je veux, c'est amener des technologies laser dans l'industrie, des technologies qui sont pour l'ingénieur super amusantes. »* Même le responsable marketing et commercial de l'entreprise reconnaît que c'est le produit qui fait l'entreprise : *« On ne peut pas dire que l'on a une force commerciale extrêmement développée. (...) On n'a pas une couverture mondiale impressionnante. C'est pas véritablement du marketing (...) donc c'est vraiment sur de la techno... »*

Les relations professionnelles doivent être stables pour être fiables

Cette stabilité des relations crée de la confiance et donne de l'importance à la réputation. *« Je connais les gens d'AlphaNov avant qu'AlphaNov n'existe. »* A propos d'autres relations : *« Et comment s'est faite la rencontre avec eux ? Vous vous en souvenez ? - Cela doit dater d'il y a six ans. Je ne me souviens pas. Un salon peut-être. Je ne me souviens plus. »*

L'information doit être facilitée

Les opportunités d'affaires naissent d'échanges d'information : *« Ils vont dire "tiens, ça c'est un sujet qui peut intéresser LaserSystèmes, ou telle autre entreprise". »* Pour être fluide, l'information est souvent non codifiée. Sur ce point, monsieur M. se prononce sans hésiter : *« Non codifiée, non codifiée ! C'est très important. C'est super important. C'est comme ça que ça marche. »* La proximité physique est essentielle à ce flux d'information non codifiée. Un manque de proximité physique entraîne *« à la fois l'idée de perte d'opportunité et de moins de suivi possible. Il y a tout ça. »*

Une convention « marchande »

La convention marchande est perçue comme nécessaire et acceptable lorsqu'elle est « adoucie » par la convention scientifique.

Profit

L'évaluation de la performance et des rapports entre partenaires est perçue en fonction du profit. La convention marchande peut être exclusive de tout autre mode d'évaluation de la qualité. L'entreprise ne capitalise pas en dehors de ce qui apparaît sur son bilan et notamment ne capitalise pas sur le territoire. Le territoire est un lieu où les compétences sont concentrées et le négoce accru, mais il n'induit pas de relations de confiance particulières.

Vision à court terme

Cette convention permet de définir des enjeux à court terme et donc incite les acteurs à ignorer les remises en question qu'une vision à long terme exigerait. Le fait de travailler sur des solutions ad hoc et non pas des solutions standard permet de réduire le rattachement à cette convention. Il s'agit de la convention qui régit l'essentiel des relations avec les fournisseurs.

Une convention « locale »

L'adhésion à une convention « locale » réunit les institutions locales et certains acteurs privés autour de valeurs communes. L'entreprise LaserSystèmes semble toutefois ne pas y adhérer. Le lien avec les institutions s'établit essentiellement autour des valeurs portées par la convention scientifique. Nous mentionnons toutefois cette convention car les institutions locales sont des parties prenantes essentielles dans le BM de LaserSystèmes.

Création de valeur : Le fait de devoir œuvrer à la création de valeur pour le bénéfice du territoire sur lequel on se trouve est posé en principe.

Durabilité : Les problématiques sont abordées dans une perspective à long terme, en épousant volontairement le temps long qui est celui du territoire et des générations à venir.

Légitimité du partage de la valeur : Les critères de partage de la valeur ne prennent pas uniquement en compte la nécessité de faire adhérer des parties prenantes à un projet en négociant la rémunération. Ils sont l'expression d'un principe moral.

Associés historiques

Le dirigeant est relativement indépendant de ses associés. Il est seul à la tête de la LaserSystèmes alors que les associés historiques interviennent dans LaserTechno. Des concertations sur les choix stratégiques ont lieu essentiellement entre les deux dirigeants.

LaserTechno

Il s'agit d'une entreprise créée par les mêmes associés, un an avant Amplitude Système. Elle est davantage orientée recherche, elle ne travaille pas exactement sur les mêmes technologies que LaserSystèmes.

EuroPacifique

Cette société de capital-risque franco-chinoise est chef de file d'investisseurs incluant la Caisse des Dépôts, le fonds Auriga et le groupe Mérieux. Elle est majoritaire. Nous ne connaissons pas la répartition des fonds entre LaserSystèmes et laserTechno.

Unitech

L'incubateur d'Aquitaine a joué un rôle important lors de la création de l'entreprise.

Route des Lasers (Voir Annexe LaserSystèmes 3)

Le Pôle de Compétitivité est le résultat d'un développement de filière initié dans les années 90 à partir de la création du laser Mégajoule. *« C'est un très gros partenaire. Il nous aide notamment pour ce qui est des salons à l'international. (...) »*

Alphanov (Voir Annexe LaserSystèmes 3)

Il s'agit d'une plateforme technologique rattachée au Pôle Route des Lasers. *« Quand on nous demande des applications, on se tourne vers AlphaNov qui va prouver la faisabilité de l'application du laser et l'installer sur une machine pour nos clients ».*

Institut d'Optique (Voir Annexe LaserSystèmes 3)

Cette école d'ingénieur, référence en France dans son domaine, est maintenant installée à Bordeaux. Le dirigeant en est issu, elle forme une partie du personnel recruté par l'entreprise, l'entreprise y a son laboratoire, elle y a également plusieurs doctorants.

Celia (Centre Lasers Intenses et Applications) (Voir Annexe LaserSystèmes 3)

Le Celia est une unité de recherche qui conduit notamment des travaux sur les lasers femtosecondes. *« On a un produit aussi, qu'on a lancé il y a cinq ans, qui est un produit unique sur le marché en termes de performances, qui a été développé en thèse, en partenariat avec le Celia ».* L'entreprise rémunère des brevets co-déposés avec le Celia. De la même façon des collaborations sont engagées avec le **Loma (Laboratoire Ondes et Matériaux)**, unité de recherche mixte Université de Bordeaux / CNRS.

Le Conseil Régional

« On n'a pas de contact direct avec les politiques. Même si on sait très bien que ce qui a été fait par la Route des Lasers, et ce qui a permis la croissance de la photonique dans la région, c'est effectivement la région qui l'a tenu à bout de bras. » « Les autorités locales et régionales ont eu une certaine vision, et puis (...) ils ont mis les moyens sur la table (...) »

Entreprises de la même filière physiquement proches

La proximité physique favorise les collaborations parce qu'elle permet les échanges informels ou engagés sans horizon précis : *« On a une boîte à côté qui s'appelle Cordou qui travaille sur les nanoparticules. Ils font de la mesure de nanoparticules. Et AlphaNov (...) peut faire des nanoparticules. Eh bien voilà, on se réunit tous les trois ensemble, et on regarde ce que l'on peut faire. On utilise nos lasers. On regarde si on a créé des nanoparticules, Cordou les mesure. Et on se dit, est-ce qu'il y a un projet qu'on peut démarrer à partir de là ? »*

Fournisseurs

Les rapports avec les fournisseurs de biens manufacturés sont généralement peu collaboratifs. *« On peut avoir des fournisseurs hyperspécialisés. (...) En général c'est simplement du négoce »*

Distributeurs

L'entreprise travaille avec quelques distributeurs à l'étranger. *« Je ne les considère jamais comme mes clients (...) ils sont apporteurs d'affaires. (...) Et pour la rémunération, c'est variable. En fait, au Japon, le distributeur nous achète le produit et le revend après. Mais avec un support commercial et un support technique assez fort de notre part ».*

Clients

Les clients peuvent être de plusieurs types : les industriels intégrateurs qui achètent des lasers dans une machine qu'ils commercialisent, les entreprises ayant des ressources techniques leur permettant d'effectuer elles-mêmes l'intégration et enfin les laboratoires de recherche.

Salariés

Voir Annexe LaserSystèmes 1

Autres institutions

Des liens collaboratifs existent avec d'autres institutions : Université de Lille, de Saint Etienne, d'Eindhoven, de Lisbonne, Oséo, CCI, Ubifrance... Les collaborations sont moindres qu'avec les institutions précédemment citées.

SYNTHESE

GENERATION	REMUNERATION	PARTAGE
L'ENTREPRENEUR Caractérisé par : - une absence de lien personnel au territoire - une absence de vision idéologique du territoire - une forte adhésion à une convention professionnelle	SOURCES - plusieurs produits standards - étude de prototypes - plusieurs circuits et une grande plasticité commerciale - orientation export dominante	ARCHITECTURE Plusieurs architectures de valeurs sont adoptées simultanément. La présence de partenaires industriels travaillant dans un secteur d'application est prioritairement recherchée
PROPOSITION - Transférer des technologies laser vers l'industrie - Etre à la pointe de la recherche sur les lasers ultracourts - Développer des composants lasers mais sans effectuer soi-même l'intégration	VOLUMES - croissance très rapide (plus de +40% par an) - 90% à l'export - importante levée de fonds (30 millions d'€)	CONVENTIONS L'entrepreneur adhère à : - une convention scientifique - une convention marchande
FABRICATION - Développer la recherche grâce au tissu spécialisé local, mais pas seulement - Développer localement la production - Développer des implantations commerciales à l'étranger	PROFITS - forte rentabilité - forte reconnaissance locale et présence significative au niveau mondial - forte valorisation des capitaux initiaux mais présence minoritaire des associés originels	P. PRENANTES - L'implantation à Bordeaux a permis d'accroître les PP - Les institutions jouent un rôle central - Les collaborations sont stratégiques (faible rôle des liens affectifs et des considérations idéologiques).

5.5.3 L'ancrage de LaserSystèmes

5.5.3.1 Analyse des proximités observées

La proximité physique s'avère nécessaire à la fois aux relations commerciales, à l'identification d'opportunités d'affaires et aux actions de recherche et développement. Cette proximité physique n'a en revanche aucun rôle dans la délimitation d'un territoire (en précisant ce qui est à l'intérieur ou à l'extérieur de ce territoire). La proximité réticulaire introduit une dynamique dans l'émergence d'acteurs institutionnels et ne sert pas seulement à identifier ces derniers. Ainsi, les réseaux dans lesquels l'entreprise est inscrite favorisent la constitution d'institutions par une suite de phénomènes d'encastrement et de découplage⁷³. La proximité institutionnelle est essentiellement une proximité d'adhésion.

De façon plus détaillée, la **proximité physique** n'est pas nécessaire d'un point de vue technique dans les achats. Elle l'est dans la recherche, le développement et la vente. En matière de R&D, la proximité de partenaires permet d'engager des projets de façon relativement informelle et sans contractualisation initiale. *« On a quelque chose, un projet européen, qui va démarrer avec la Corée. Le projet a été accepté. Cela fait intervenir AlphaNov. Cela fait intervenir un laboratoire applicatif en Corée. On regarde si on va envoyer quelqu'un. Je regarde cela, je regarde cela. Je suis ça mais c'est difficile d'avoir des relations étroites avec les labos étrangers. »* En matière commerciale, la proximité est sans doute moins importante que lors du développement des premières machines (*« Il fallait livrer le docteur qui allait avec pour la faire fonctionner »*), mais elle reste essentielle. Elle justifie une logique de développement multi-sites pour être proche des clients.

Du point de vue de la recherche et du développement la **proximité organisationnelle réticulaire** entre acteurs est nécessaire à la fois :

- pour identifier les partenaires : *« On se rencontre physiquement, on se connaît, il y a le réseau qui se construit. Ce n'est pas vraiment régional. C'est souvent national ou international. Le réseau est pour beaucoup celui des conférences, des salons, des rencontres informelles. (...) lorsqu'on se retrouve face à quelqu'un comme vous et que l'on se dit "qu'est-ce que cela nous apporte ? ", on pressent que ça apporte quelque chose mais c'est difficile à quantifier ce genre de démarche. »*

⁷³ Le découplage est un processus à l'inverse de celui de l'encastrement. Il traduit l'émergence d'une structure nouvelle et l'autonomisation d'un groupe d'agents. La notion de découplage est précisée au point 3.1.2.3

- pour limiter l'incertitude : « (...) *ce sont des gens, et je crois qu'on en fait partie, qui dans les relations d'affaires, sont relativement simples. S'il y a un truc à faire : on le fait ou on ne le fait pas. Mais, depuis 20 ans que je suis dans le métier, j'ai été confronté à très peu de coups tordus.* » Les proximités physique et réticulaire supportent le dispositif matériel de la convention scientifique.

La **proximité institutionnelle par adhésion** apparaît comme le prolongement naturel de la proximité réticulaire. « *On se croise. On les voit de façon régulière, et ça peut être parfois de façon formelle. Cela peut être mis en place par LaserSystèmes mais aussi par les gens d'AlphaNov, qui vont faire bouger tous les acteurs de la région sur un sujet qu'ils connaissent.* » Les institutions sont d'ailleurs parfois le découplage de réseaux existant sous le coup d'une impulsion politique : « *Je connais les gens d'AlphaNov avant qu'AlphaNov n'existe. Les relations sont très nombreuses et très imbriquées.* ». Ces institutions locales spécialisées, largement impulsées par des institutions amont (la Région et l'Etat essentiellement), contribuent à diffuser à la fois les énoncés de la convention scientifique et de la convention locale. L'entreprise adhère toutefois à ces institutions parce qu'elle partage la première de ces conventions, mais pas nécessairement la seconde.

Tableau 5.10**Les proximités entre les acteurs et l'entreprise LaserSystèmes**

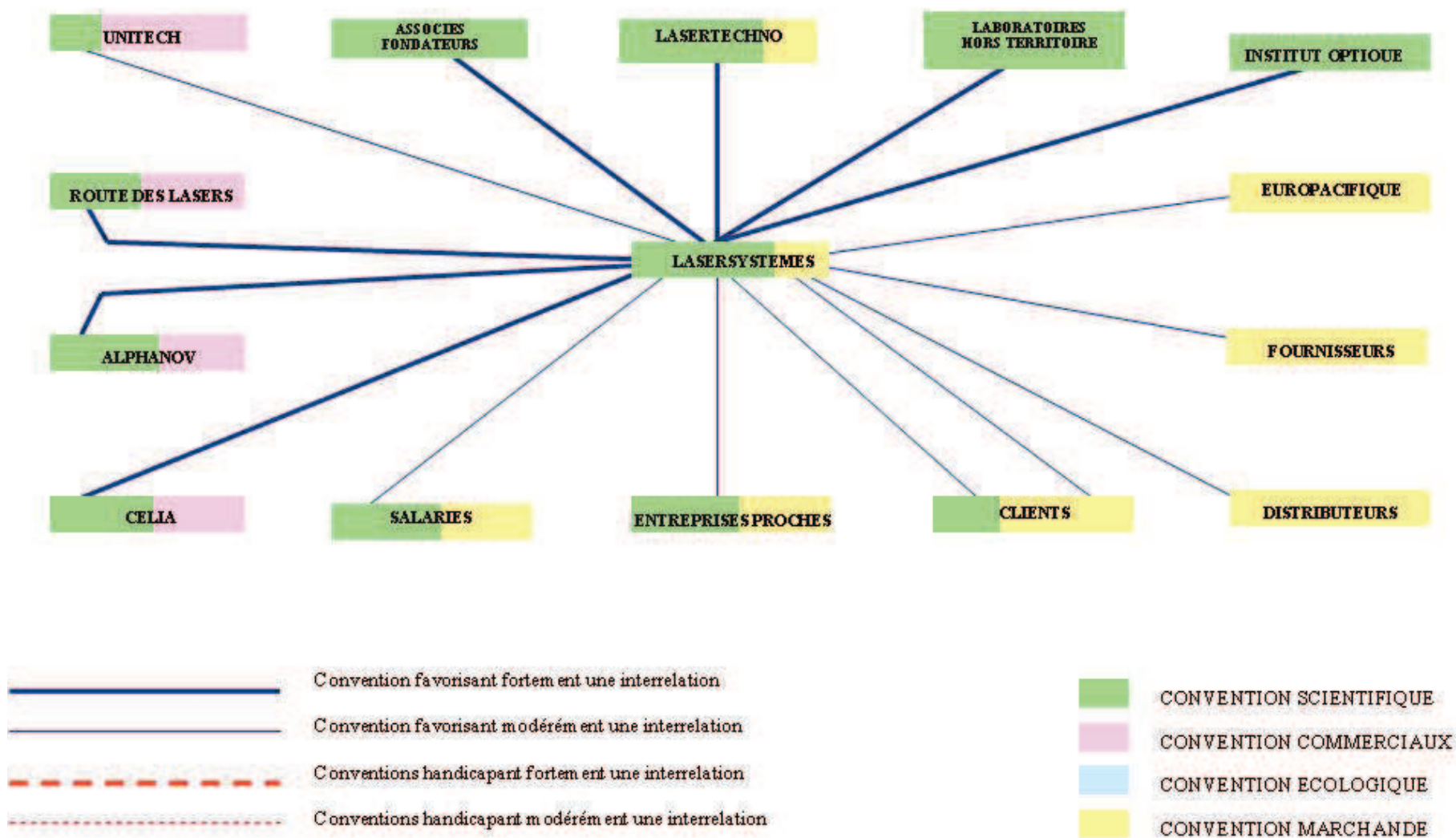
Proximité engagée	Physique	Organisationnelle		Institutionnelle			
		Réticulaire	Contractuelle	d'Adhésion	d'Appartenance	Par Normes	Par Standards
Entrepreneur	X		X	X			
Personnel	X		X	X	X		
Associés fondateurs			X	X			
Actionnaire EuroPacifique	X		X				
LaserTechno			X	X			
Unitech	X	X	X	X			
Route des Lasers	X	X	X	X			
AlphaNov	X	X	X	X			
Institut d'Optique	X	X	X	X			
Celia	X	X	X	X			
Conseil Régional	X	X					
Laboratoires et Universités non locaux		X	X	X			
Fournisseurs		X	X				
Sous-traitants		X	X				X
Distributeurs			X				
Autres industriels locaux	X	X		X			
Clients	X	X		X			

5.5.3.2 Analyse du rôle des conventions dans la construction d'interrelations

Comme nous l'avons fait et commenté dans le cas pilote, nous examinons ici les conventions qui sont à l'œuvre dans les rapports entre les parties prenantes et LaserSystèmes. Chacune des parties prenantes adhère généralement à plusieurs conventions et une convention plutôt qu'une autre peut être à l'œuvre dans une situation donnée. L'adoption d'un registre conventionnel se fait, selon les cas et les acteurs, de façon consciente ou inconsciente.

Figure 5.10

Rôle des conventions dans la construction des interrelations avec les parties prenantes de LaserSystèmes

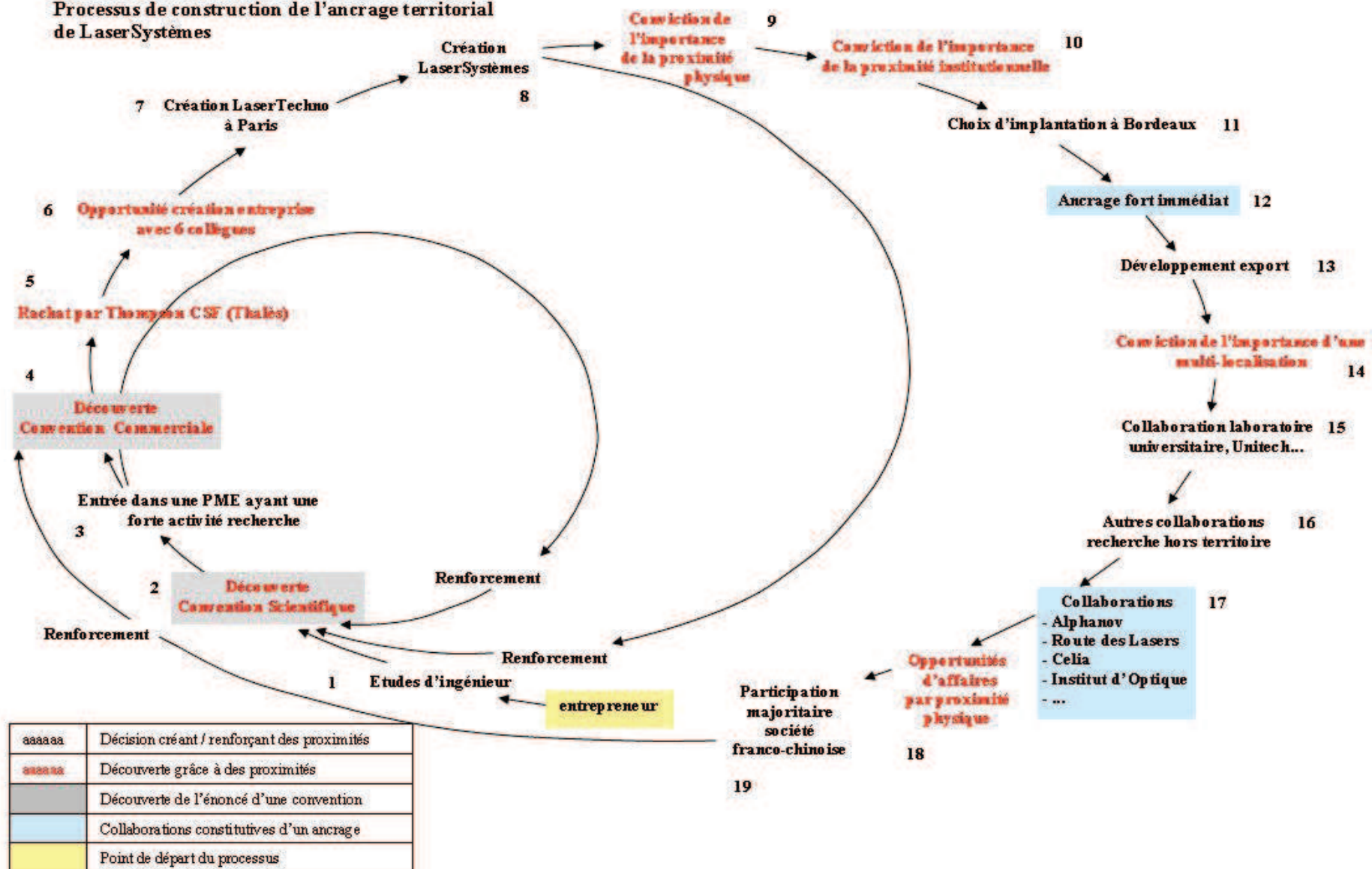


5.5.3.3 Analyse du processus d'ancrage

Le diagramme figurant ci-après peut être lu de la façon suivante : L'entrepreneur réalise des études d'ingénieurs à l'Institut d'Optique (Sup'Optique) (1). Il découvre la convention scientifique (2). A la fin de ses études, il entre directement dans une PME effectuant de la recherche sur le laser (3). Dès lors, et pendant la suite de sa carrière, il restera attaché à ce secteur d'activité et n'aura de cesse de travailler au développement de procédés nouveaux liés aux lasers ultracourts et à l'industrialisation d'applications. Il découvre la « convention commerciale » (4). Il est confronté aux difficultés commerciales inhérentes au lancement de technologies nouvelles et à l'incertitude concernant l'acceptation à venir par le marché d'efforts de développement actuels. L'entreprise est rachetée par Thomson CSF (qui deviendra Thalès) (5). Des désaccords apparaissent avec l'encadrement de Thalès à la fois sur des relations humaines, sur des choix stratégiques et sur l'opportunité de conduire des efforts de R&D sur le laser ultracourt. Le projet de créer une entreprise naît de ces désaccords. Ce projet est conçu et développé par 7 salariés (6) partageant des convictions communes, des complémentarités professionnelles et adhérant à une même convention scientifique. Ils créent l'entreprise LaserTechno à Paris (7) et, un an plus tard, l'entreprise LaserSystèmes (8). Les deux entreprises n'interviennent pas exactement sur les mêmes technologies. Depuis la fin de ses études, le parcours professionnel du dirigeant a toujours contribué au renforcement de l'adhésion à la convention scientifique découverte très tôt. Dès la création de l'entreprise LaserSystèmes, dont il prend la tête, Monsieur M. est convaincu de la nécessité de la proximité physique (9) (« *J'ai pas trop de convictions, mais celle-là, elle est ferme !* ») et de l'utilité de la proximité institutionnelle (10). Il décide d'implanter l'entreprise à Bordeaux (11) afin d'être proche de laboratoires universitaires spécialisés. C'est au sein de l'un de ces laboratoires que ce font les premiers travaux de mise au point. Il participe par son action au côté de chercheurs du public à la création de ressources collectives localisées. L'entreprise est ancrée dès sa création (12). Dès le départ, l'entreprise commercialise ses premiers appareils majoritairement à l'étranger (13). La multi-localisation est perçue comme une nécessité (14). Elle permet non seulement de collaborer avec des instituts de recherche de différents pays mais aussi d'être proche de ses clients afin de leur apporter le service nécessaire à des produits de haute technologie. Les collaborations se développent, en grande partie à Bordeaux (15) mais aussi à l'étranger (16). L'ancrage s'accroît en raison de ces collaborations (17) et l'entreprise est territorialisée (au sens de Bertrand, c'est-à-dire qu'elle développe des relations socialisées au sein du territoire et à l'extérieur). La proximité physique favorise la découverte d'opportunités d'affaires (18) : « (...) *on se réunit tous les*

Figure 5.11

Processus de construction de l'ancrage territorial
de LaserSystèmes



trois ensemble, et on regarde ce que l'on peut faire. On utilise nos lasers. On regarde si on a créé des nanoparticules, Cordou les mesure. Et on se dit, est-ce qu'il y a un projet qu'on peut démarrer à partir de là ? » La prise de participation majoritaire d'une société de capital-risque franco-chinoise (19) est en accord avec la logique multi-sites de l'entreprise et avec la convention marchande adoptée, sans pour autant affaiblir l'ancrage territorial bordelais *«(...) sans la mondialisation, nous n'existerions pas »*.⁷⁴

5.5.3.4 Rôle du lien personnel entrepreneur / territoire sur l'ancrage territorial

L'entreprise est implantée sur :

- un territoire de production qui est Bordeaux
- un territoire de R&D qui est un maillage s'étendant en France et à l'étranger mais qui est centré sur Bordeaux
- un territoire commercial qui est essentiellement situé à l'étranger.

L'évolution à venir de ce territoire devrait-être la suivante :

- L'activité de production pourra être maintenue au niveau local tant que les baisses des prix du marché seront compensées par des gains de productivité. Le dirigeant n'a pas exprimé d'inquiétude sur ce point.
- Le territoire de R&D devrait être maintenu sous forme d'un maillage centré sur Bordeaux mais ayant des ramifications multiples en France et à l'étranger. Le développement du pôle de spécialisation de Bordeaux autour de la photonique et du laser, la localisation à Bordeaux de la principale école d'ingénieur française du secteur, la visibilité et attractivité croissante du pôle (*« un autre, qui est allemand, qui est un des grands pontes du laser ultracourt dans le monde, en tout cas au niveau recherche, et qui est venu à Bordeaux... »*) ne remettent pas en cause ce territoire.
- Le territoire commercial, en revanche, va être de plus en plus international. La présence modeste de l'entreprise à l'étranger (*« On ne peut pas dire que l'on a une force commerciale extrêmement développée. Je suis responsable commercial, on a un bureau aux États-Unis, un bureau à Taïwan, un collègue qui est en Allemagne, et voilà, c'est à peu près tout... On n'a pas une couverture mondiale impressionnante. »*) contraste avec les 90% du CA qui sont réalisés à l'export.

Le lien entre l'entrepreneur et son territoire s'est constitué essentiellement après l'implantation à Bordeaux. L'entrepreneur et sa famille manifestaient simplement une

⁷⁴ Interview donnée au journal Sud-Ouest et publié le 26 novembre 2012

préférence pour la province plutôt que Paris, pour la côte plutôt que l'intérieur des terres. Bordeaux était donc une destination possible parmi de nombreuses autres. Aujourd'hui des liens se sont tissés, essentiellement par l'intermédiaire des enfants qui y ont désormais leurs racines. L'entrepreneur se dit maintenant « ancré » à Bordeaux, à titre personnel. Il est toutefois mobile, se rend six fois par an aux Etats-Unis, autant en Asie, très souvent en Allemagne. Et concernant son horizon professionnel, Monsieur M. ne se dit en mesure de le définir qu'à 4 ou 5 ans. Au-delà de ce terme, une vie à l'étranger n'est pas à exclure. Les conventions évoquées dans ce cas n'ont pas eu d'impact sur le choix de la localisation ou sur la création de liens.

Les liens personnels entre le dirigeant et le territoire se sont constitués après que l'ancrage territorial de l'entreprise a été engagé. Ces liens n'ont pas contribué à l'ancrage et ne l'ont pas davantage renforcé. Les collaborations engagées ne sont pas le résultat d'affects particuliers envers le territoire ou ses acteurs. Elles ne sont pas le fruit de convictions sur le rôle que l'entreprise doit avoir au sein de son territoire.

5.5.3.5 Nature des enjeux d'ancrage pour l'entreprise

L'ancrage territorial mis en œuvre par le dirigeant répond à des choix stratégiques effectués dès la création de LaserSystèmes. Ces choix n'ont pas été modifiés et ont été renforcés depuis l'origine de l'entreprise. Ils reposent sur plusieurs convictions managériales :

- Tout d'abord l'entreprise ne peut développer seule ses produits. Il lui faut en amont des collaborations avec des chercheurs. Elle ne peut engager à elle seule l'ensemble des recherches dont elle a besoin, tant du point de vue humain que du point de vue financier. En aval, elle a également besoin de partenaires capables de concevoir l'intégration des lasers dans des machines permettant leur application. Elle a donc besoin à la fois de partenariats avec des intégrateurs mais aussi avec des plateformes technologiques (pour l'usinage par exemple).

- Ces collaborations nécessitent que les partenaires participent à une convention commune. Nous avons par exemple souligné que, souvent, les collaborations demeuraient informelles durant la première phase de la recherche et que, pour autant, il n'y avait généralement pas de « coups tordus » entre acteurs. La convention que nous avons dénommée « convention scientifique » permet d'introduire cette confiance minimale nécessaire à l'impulsion de coopérations.

- Enfin, le dirigeant a souligné avec force que les actions ne pouvaient être engagées et des connaissances être efficacement transmises qu'en face-à-face : « *C'est indispensable ! Pour*

que le transfert de technologie puisse se faire, il faut avoir des contacts. Et quand on a essayé dans la carrière de faire des choses qui n'étaient pas d'homme à homme c'était beaucoup plus laborieux. Des trucs qui ont bien marché, ça se fait d'homme à homme. J'ai pas trop de conviction, mais celle-là, elle est ferme ! »

Le pôle de Bordeaux, dédié aux technologies de la photonique et du laser, est pour l'entreprise un espace qui offre une concentration de partenaires avec une proximité physique satisfaisante. *« Et c'est tout ce partenariat, toute cette émulation qu'il y avait au niveau scientifique sur ce domaine-là, à Bordeaux, qui nous a permis de développer ces idées, cette concentration sur Bordeaux est importante. On était un peu à l'origine, mais pas uniquement. Il y a des chercheurs qui étaient là au départ. Il y a une émulation. »* L'ancrage est le fruit du développement naturel de ces collaborations sur un espace restreint. La décision de localisation a été prise en anticipant la construction progressive de cet ancrage.

Les conditions d'émergence de cet ancrage ont plusieurs conséquences :

- Le territoire n'existe pas en tant que tel pour l'entreprise. Il est un lieu d'agglomération de partenaires mais il n'est pas défini par un intérieur et un extérieur. (Nous rappelons que l'un des principes observés dans ce que nous avons nommé « convention locale » est que les acteurs s'accordent pour considérer que ce qui est à l'intérieur du territoire a plus de valeur que ce qui est à l'extérieur).
- Autre conséquence, l'entreprise n'est pas localisée (ce qui au sens de Bertrand, nous le rappelons, signifie n'avoir de rapports socialisés qu'au sein d'un territoire) mais son ancrage est « ouvert », c'est-à-dire qu'elle considère de la même façon un lien social avec un acteur interne ou externe au territoire.
- L'ancrage ne concerne pas toutes les fonctions de l'entreprise. Elle est ancrée en ce qui concerne la R&D et la production. Elle n'est pas ancrée commercialement.
- Enfin, dernière conséquence : l'identité du territoire et ses limites tiennent uniquement à la capacité à offrir de la proximité physique et à être unifié par des institutions. Par exemple, l'espace sur lequel des thèses Cifre peuvent être engagées définit des limites territoriales qui n'existent que du fait de cette institution. (A propos des travaux de recherche : *« Par exemple en France on a le Cifre qui s'y prête. C'est plus difficile de le faire en faisant une thèse à l'étranger. »*) L'unité territoriale sur laquelle évolue l'entreprise est largement le fait des institutions : *« On sait très bien que ce qui a été fait par la Route des Lasers, et ce qui a permis la croissance de la photonique dans la région, c'est effectivement la Région qui l'a tenu à bout de bras. Ça, on le sait. On en a conscience. Quand on parle des lasers on sait que derrière c'est la Région qui pousse ça. »*

5.6 Conclusion du chapitre

Nous avons présenté dans ce chapitre le détail du contenu et de l'analyse de chaque cas. Nous présentons dans le chapitre suivant l'analyse inter-cas et les conclusions de la recherche. Les conclusions des analyses intra-cas et inter-cas sont regroupées dans la conclusion générale de ce rapport.

CHAPITRE 6

L'ANALYSE INTER-CAS DE L'ANCRAGE DE CINQ PME

Nous présentons dans ce chapitre les résultats de l'analyse inter-cas.

En premier lieu, nous montrons que les liens personnels que le dirigeant entretient au territoire peuvent être déterminants sur la constitution d'un ancrage territorial (6.1). Nous avons observé trois types de liens : un lien *affectif* qui traduit un attachement sensible au territoire (sans forcément que le dirigeant soit autochtone) ; un lien *idéologique*⁷⁵ lorsque le dirigeant estime avoir une mission ou un rôle moral vis-à-vis du territoire ; et enfin un lien que nous qualifions d'*opportuniste*⁷⁶ qui s'établit lorsque le dirigeant a une approche raisonnée du territoire et évalue exclusivement celui-ci en termes d'avantages et d'inconvénients.

En deuxième lieu, nous précisons la nature des différentes formes d'ancrage observées et pouvant être influencées par le lien personnel au territoire (6.2). Nous montrons notamment que l'ancrage territorial n'est pas nécessairement de nature stratégique. Nous distinguons trois formes d'ancrage : l'ancrage *sociétal*, l'ancrage *de patrimoine* et l'ancrage *d'innovation*. Nous en détaillons la nature. Par ailleurs nous montrons que, dans une perspective conventionnaliste, l'ancrage territorial peut être défini comme résultant de l'élargissement d'une convention d'effort, au-delà des frontières de l'entreprise, et dans l'espace d'un territoire que l'entreprise se donne.

En troisième lieu, nous effectuons un retour sur la théorie concernant l'articulation entre conventions et proximités (6.3). Dans un premier temps, des proximités initiales, souvent sélectionnées de façon aléatoire, servent de support aux dispositifs matériels des conventions. Dans un deuxième temps, l'entrepreneur adhère à certaines conventions et en rejette d'autres. Dans un troisième temps, l'entrepreneur sélectionne les proximités qui favoriseront la diffusion des énoncés auprès des parties prenantes ciblées et permettront la coordination. Ce processus entraîne un renforcement des conventions auxquelles le BM est rattaché. L'ancrage apparaît au cours de ce processus.

⁷⁵ Nous rappelons que nous employons ce terme pour désigner ce qui a trait à des idées, à des « *faits de conscience* », selon la définition proposée par le Grand Robert. Nous n'y associons aucun contenu péjoratif. Comme l'écrivent Chabaud *et al.* (2005, p. 695) : « *les individus construisent des modèles mentaux, lesquels se cristallisent dans des croyances partagées, autrement dit des idéologies...* »

⁷⁶ Nous rappelons que nous dégageons le terme de sa connotation péjorative et rattachons le mot à la seule idée d'une saisie d'opportunités. Ce lien opportuniste ne fait pas du dirigeant un prédateur pour le territoire investi. Dans le cas d'un ancrage, la gestion du dirigeant est coopérative.

En quatrième lieu, l'adoption d'un cadre théorique commun pour saisir l'ancrage et le BM invite à réfléchir à l'articulation de ces deux concepts. Nous proposons quelques éléments de réflexion sur ce point (6.4).

Nos conclusions sont regroupées dans la conclusion générale de notre document. Nous y précisons les apports théoriques, managériaux et méthodologiques de notre travail, ainsi que ses limites et prolongements possibles.

Tableau 6.1
Rappel de la nature de notre échantillon

	EQUI	ECRIN	SUDNEGOCE	MICROVISION	LASERSYSTEMES
Nature de l'ancrage	. coproduction de sellerie . valorisation cuir local . élargissement du bassin d'emploi . développement compétence locale en sellerie	. coproduction de 1 ^{ère} transformation du bois . labellisation pin des landes . compétences locales . activités éco. solidaires . actions sociétales	. apprentissage collectif de collaborations . qualité organoleptique pdts . visibilité de la qualité . typicité pdts locaux	. coproduction de connaissances localisées en haute technologie . opportunités d'affaires . lobbying	. coproduction de connaissances localisées en haute technologie . synergies industrielles
Effectif local (et total)	60 salariés (sur 217)	40 salariés (sur 45)	27 salariés (sur 32)	8 salariés sur 2 sites proches	80 salariés (sur 85)
Influence du lien personnel entrepreneur / territoire sur l'ancrage	Réelle	Réelle	Réelle	Absente	Absente
Dimension stratégique de l'ancrage	Non stratégique	Non stratégique	Stratégique	Stratégique	Stratégique
Nature de l'ancrage	Ancrage sociétal	Ancrage sociétal et de patrimoine	Ancrage de patrimoine	Ancrage d'innovation	Ancrage d'innovation

6.1 L'influence du lien personnel dirigeant/territoire sur l'ancrage territorial

Les études de cas ont permis d'identifier un ensemble de décisions ayant conduit à des situations d'ancrage. La multi-angulation opérée a porté essentiellement sur la réalité de cet ancrage. En revanche, les explications données des choix effectués reposent essentiellement sur les dires des entrepreneurs et sur leur compréhension de leurs propres motivations.

6.1.1 L'influence des liens affectifs

Les liens affectifs que l'entrepreneur peut nourrir pour le territoire lui sont spécifiques. Nous ne les confondons pas avec des valeurs partagées.

Deux des entrepreneurs rencontrés nous ont dit avoir un lien affectif étroit avec le territoire. Chez SudNégoce, cela est affirmé de façon forte. Le lien agit sur l'ancrage. Chez MicroVision, ce lien mérite d'être nuancé et il n'est pas agissant.

Dans le cas de SudNégoce, nous avons observé qu'il n'y avait pas de frontière nette entre le territoire, la famille, les amis, les partenaires professionnels. Les liens d'affectivité sont présents à tous les niveaux :

- Lien entre la famille et le territoire : « *Ce sont nos racines, mon fils est né dans cette propriété.* »

- Lien entre pratiques de loisirs et pratiques professionnelles : « *Aujourd'hui je chasse ici, je vis avec des gens d'ici. On est vraiment entré dans le territoire. On a fait un peu, je dirais même énormément, de philanthropie. Parce que dans le département, on a aidé pas mal de viticulteurs.* »

- Lien affectif avec les partenaires locaux : « *D'ailleurs, quand il y a l'un des membres de l'association qui a un gros problème personnel, ça rejaillit sur toute l'association.* »

Dans le cas de MicroVision, le lien avec La Rochelle est un lien mixte. Il est le résultat d'une affinité évidente mais raisonnée. « *Sur le papier cela me paraissait très bien. Parce qu'il y a un climat extraordinaire. La Rochelle c'est l'ensoleillement d'Avignon. (...) et c'est un peu la Mecque de la voile.* » Ce lien affectif peut conduire à identifier des valeurs communes (écologiques par exemple) : « *(...) il y a eu un maire très important qui était Michel Crépeau qui a façonné la ville autour de valeurs importantes qui étaient les miennes. L'écologie pour moi c'est très important. Il y a un cadre de vie extraordinaire.* » Bien que le dirigeant ait des origines rochelaises, celles-ci n'expliquent pas son lien au territoire : « *Cela m'a permis du coup de renouer avec mes attaches familiales, parce qu'en fait on choisit les*

attaches que l'on veut. » Mais avec Bordeaux, territoire qui est une extension opportuniste du territoire de La Rochelle, ces liens affectifs et idéologiques sont affaiblis.

Le lien affectif est différent dans chacun de ces cas. L'influence de ce lien sur l'ancrage diffère également.

Dans le cas de SudNégoce, l'existence de ces liens mêlés d'affectivité favorise l'adhésion à des conventions particulières donnant un rôle spécifique au territoire. Elle incite par exemple à s'attacher à ses racines et à tout ce qui est enraciné dans l'histoire du territoire. Elle incite également à porter une forte estime aux savoir-faire et atouts locaux (*« Le Lot a un gros potentiel, c'est un grand terroir de France »*). Enfin, l'existence d'intérêts croisés est d'autant plus facile à admettre qu'un lien affectif existe avec les partenaires. L'ensemble de ces valeurs sont regroupées dans ce que nous avons nommé « convention terroir ». Autre exemple : les valeurs associées à la terre sont d'autant plus reconnues que les deux entrepreneurs (frères jumeaux) sont mariés à des filles d'agriculteurs locaux, propriétaires terriens et qu'ils sont eux-mêmes petits fils d'agriculteurs. Le désir de transmettre aux descendants est d'autant plus prégnant qu'une large partie de la famille vit sur le même territoire et que les liens familiaux sont étroits. Ces valeurs sont regroupées dans ce que nous avons baptisé « convention terrienne ».

Dans le cas de MicroVision, l'affinité forte pour le territoire de La Rochelle, et plus faible pour Bordeaux, n'entraîne pas l'adhésion à une convention donnant un statut particulier au territoire. La convention écologique valorise le territoire mais de façon non différenciée, sans opposer un intérieur et un extérieur. Le lien affectif du dirigeant au territoire est donc sans impact sur l'ancrage territorial. C'est la convention scientifique qui est influente.

Dans les deux cas, l'existence d'un lien affectif au territoire a été constatée. Dans les deux cas, la nature des collaborations qui ont été décrites durant les entretiens sont expliquées par les conventions identifiées. Mais les impacts diffèrent. Dans le cas de SudNégoce, l'affectivité du dirigeant a favorisé l'adhésion à certaines conventions dictant une ligne de conduite vis-à-vis du territoire. Dans le cas de MicroVision, l'affectivité du dirigeant n'a pas entraîné l'adhésion à de telles conventions. C'est une autre convention, sans lien direct au territoire, qui permet le mieux de comprendre l'ancrage.

Les trois autres entrepreneurs ont clairement affiché un lien affectif faible pour le territoire.

- Dirigeant de LaserSystèmes : *« Cela ne nous déplaisait pas de revenir dans des modes de vie plus... Enfin en province. Cela nous ne nous déplaisait pas. »*

- Dirigeant d'Equi : *« Zéro, je n'ai aucune attache locale ! » « Cela m'a permis de m'investir à 100% dans mon métier parce que je n'avais pas de connaissances locales. Je n'en ai pas beaucoup plus aujourd'hui. Je n'avais pas d'amis ici. (...) Cela ne me manque pas beaucoup. »*

- Dirigeant d'Ecrin : *« Je pense qu'on aurait été capables de faire autre chose ailleurs, mais nos enfants étaient..., enfin 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...»*

6.1.2 L'influence des liens idéologiques

Nous reprenons le terme d'« idéologie », qui a été employé par l'un des entrepreneurs rencontrés. Ce terme, sans connotation péjorative, renvoie à la considération d'idées, de faits de conscience, qui dictent des actes. Il s'agit d'un lien qui repose sur des valeurs partagées et qui ne renvoie pas à une émotion individuelle.

Le lien affectif est absent chez les dirigeants d'Equi et Ecrin, mais un lien idéologique existe. Il n'est pas exactement le même dans chacun des cas.

Dans le cas d'Equi, l'entrepreneur manifeste sa conviction que la valeur qui peut être créée doit l'être. Tout particulièrement dans un territoire pauvre. Cette conviction, de nature morale, est liée à un goût personnel pour la création : *« Nous sommes des faiseurs. »*. Par ailleurs, il se dit rebuté par tout ce qui va *« tellement à la gabegie »* et qui est non productif pour un territoire ou écologiquement nuisible, comme par exemple construire un bâtiment neuf alors que des bâtiments désaffectés existent : *« C'est un truc, je n'y arrive pas. Je ne sais pas faire, je n'arrive pas, je trouve que c'est dégueulasse écologiquement. »* Enfin, il a aussi des réactions vives lorsqu'on aborde le partage de la valeur dans la filière et la faible rétribution des éleveurs locaux : *« (...) c'est aussi pour ces raisons là que je m'investis, et que j'existe. Et en plus une des choses qui m'insupportent, ce type d'injustice m'insupporte, que les agriculteurs ne soient pas rémunérés à leur juste valeur, comme un gâchis complètement incroyable m'insupporte et je trouve que c'est tellement plus sympa et tellement plus rigolo de faire en sorte que l'on travaille tous dans le bon sens, en mettant suffisamment d'intelligence pour que les gens s'éclatent, que cela se passe bien, que les gens vivent mieux, que l'on ait un*

environnement favorable ... ». L'entrepreneur ne se présente pas seulement comme quelqu'un amenant une performance économique dans une entreprise mais aussi comme un individu, porteur de valeurs, et qui trouve localement de nombreuses opportunités de les mettre en oeuvre. C'est cette rencontre, entre des opportunités locales et des valeurs personnelles, qui crée un lien au territoire que nous qualifions d'idéologique.

Dans le cas d'Ecrin, les valeurs portées par l'entrepreneur et ayant un impact sur le lien au territoire, sont explicitement des valeurs liées à la gestion des relations humaines et à la responsabilité sociétale des entreprises. *« (...) C'est plus l'aventure humaine et la dimension humaine en PME qui me motivait beaucoup plus que l'évolution que je voyais dans des grosses structures ». De lui-même, l'entrepreneur évoque « des problématiques de capital humain », « des problématiques de comptabilité environnementale », « des problématiques d'éco-conception », ou encore de « développement solidaire ». Par principe, il souhaite développer des contacts avec son proche environnement et s'ouvrir à tous ceux qui pourront être des partenaires éventuels. Son acception des parties prenantes est large : « La mairie, on ne les avait jamais vus ! Et là on les a vus et on fait des choses avec eux. Le Conseil Régional, enfin tout ce qu'on veut, dès qu'on a été sollicités et qu'on est sollicités, on répond présents. (...) Et ça, ça nous a ouvert l'esprit, et ça nous a ouvert des possibilités de collaboration. Aujourd'hui, il y en a pas mal. » Pour justifier la préférence pour le territoire proche, l'entrepreneur est très explicite sur ses motivations : « Idéologiques ! Je suis attaché au fait de travailler en circuit court, sensible à l'impact carbone. » L'idée d'un devoir moral est fortement présente : « J'ai un sentiment de responsabilité très fort vis-à-vis de quelque chose qui m'a été donné, légué, peu importe le terme. » Les conditions de transmission sont dépendantes de ce devoir moral : « 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, mais j'éviterai de la [l'entreprise] remettre sur le marché. »*

Au delà de ces différences de contenus, les deux entrepreneurs ont une vision du territoire, et de ce que doit être le lien au territoire, qui est fortement marquée par des valeurs partagées avec une partie de leur environnement. Le territoire est une entité faiblement personnalisée : ils sont en Dordogne, en Gironde, mais pourraient être ailleurs. Le lien au territoire serait le même. Leurs systèmes de valeurs sont inspirés de conventions spécifiques qui présentent des similitudes (convention locale pour Equi, convention sociétale et convention terroir pour Ecrin). Ces conventions ont notamment en commun de prendre en compte un nombre élevé de parties prenantes, de définir une limite forte entre l'intérieur et

l'extérieur du territoire. La proximité physique est un élément de justification qui donne une plus grande qualité à ce qui est intérieur. Ces énoncés ne sont pas toujours suffisants à expliquer la nature des ancrages opérés. La nature des choix est également influencée par d'autres conventions. Dans le cas d'Equi, la convention sport, qui ne dit rien du territoire, est déterminante (valorisation de la performance, de l'esprit d'équipe, de la remise en question, du plaisir).

Le lien au territoire est, dans ces deux cas, essentiellement chargé de valeurs morales. Il s'exprime par l'adhésion à des conventions qui donnent une place spécifique au territoire. La définition des parties prenantes et le système de valeur découlant de l'ensemble de ces conventions suffit à expliquer l'essentiel des choix d'ancrage opérés.

6.1.3 L'influence des liens opportunistes

Dans le dernier cas étudié (LaserSystèmes), nous avons constaté la faiblesse du lien affectif au territoire ainsi que la faiblesse d'un lien idéologique.

- « À partir de là, pourquoi Bordeaux ? (...) c'est quand même vachement plus simple de faire un transfert de technologie quand vous êtes sur place. (...) Si l'opportunité avait été à Brest, j'aurais été à Brest (...) »

- (à propos de la RSE) « Ce n'est pas une démarche volontaire de notre part, non. La RSE ce n'est pas quelque chose qui a infléchi nos décisions par exemple. »

Les préférences du dirigeant ne le conduisent pas à adhérer à des conventions faisant du territoire un objet doté d'une qualité particulière. Le territoire se réduit, pour le dirigeant, aux ressources qui lui sont associées. Ses préférences le conduisent plutôt à adhérer à une convention scientifique identique à celle décrite par le dirigeant de MicroVision. Cette convention ne se réfère pas au territoire. Toutefois, elle n'est pas adverse de conventions locales. Ainsi, les collaborations avec des parties prenantes adhérentes à des conventions locales (institutions politiques locales, universités) ne sont pas entravées. Nous qualifions les liens du dirigeant au territoire « d'opportunistes » en cela qu'ils laissent la place libre à la saisie de toute opportunité, sans entrave conventionnelle et sans prise en compte d'affinités personnelles. Précisons bien que ce lien opportuniste ne fait pas du dirigeant un prédateur pour le territoire investi. Il ne puise pas de ressources créées par d'autres, sans lui-même participer à leur constitution. Comme l'étude de cas nous l'a montré, la gestion du dirigeant est coopérative.

Comme dans les cas précédents, les conventions scientifique et marchande sont aptes à expliquer l'essentiel des décisions de collaboration engagées et donc de l'ancrage de l'entreprise. Le lien personnel du dirigeant au territoire n'est pas intervenu dans la constitution de cet ancrage.

6.1.4 En synthèse du rôle des liens personnels entrepreneur/territoire

La nature des liens unissant une personne à un territoire est unique car elle découle de sensibilités et de parcours individuels. Toutefois, le regroupement de ces liens en grandes catégories est apparu possible.

Nous n'avions pas présumé ce que pouvait être la nature de ces liens avant de réaliser les études de cas. Nous n'avons pas été surpris de rencontrer des situations où un lien affectif fort existait. A l'inverse, nous avons parfois été surpris de la relative indifférence affective exprimée par certains dirigeants. Mais le point le plus surprenant selon nous est la force du lien idéologique constaté dans certains des cas étudiés. Ce lien a été plusieurs fois exprimé avec une grande intensité. Plusieurs dirigeants ont évoqué le « sens » de leur travail, au-delà d'une recherche de performance économique. Ces dirigeants ancrés ont généralement une vision philosophique et politique de l'entreprise.

Nous catégorisons les liens entre l'entrepreneur et le territoire selon trois natures possibles :

- des *liens affectifs*, dont la description ne peut être faite que par les dirigeants eux-mêmes, sans référence à des modèles particuliers ou à des valeurs partagées. Nous ne nous sommes pas intéressés aux soubassements de cette affectivité car notre approche n'est pas psychologique. Ces liens peuvent favoriser l'adhésion à certaines conventions, qui peuvent être agissantes ou pas sur l'ancrage.
- des *liens idéologiques*, qui reposent sur des valeurs partagées avec une partie de l'environnement. Nous avons montré la capacité des conventions à décrire des systèmes de pensée qui correspondent à des modèles auxquels d'autres dirigeants se réfèrent.
- des *liens opportunistes* qui se traduisent par une absence de lien fort au territoire et laissent place à une approche purement raisonnée. Les choix managériaux en relation avec le territoire ne sont pas infléchis par des préférences personnelles.

Tableau 6.2

Existence d'une influence des liens entrepreneur/territoire sur l'ancrage territorial dans les cas observés

Nature du lien personnel	Influence sur l'ancrage
Affectif	Oui, pour SudNégoce Non, pour MicroVision
Idéologique	Oui, pour Equi et Ecrin
Opportuniste	Oui, pour LaserSystèmes

Nous concluons que le lien personnel que le dirigeant a avec le territoire peut influencer fortement l'existence d'un ancrage territorial (Equi, Ecrin, SudNégoce). Ce lien agissant peut être affectif ou idéologique. L'existence d'un lien personnel n'a pas nécessairement d'influence sur l'ancrage territorial (MicroVision). L'absence de lien personnel au territoire n'interdit pas un choix d'ancrage (LaserSystèmes).

6.2 La nature de l'ancrage

Nous avons constaté dans la littérature l'existence de conceptions théoriques différentes de l'ancrage, depuis celle ayant un contenu normatif fort et faisant de l'ancrage un modèle idéalisé, à d'autres, définissant l'ancrage comme la résultante de choix nécessairement stratégiques. Dans la majorité des cas, la notion d'ancrage est maniée en tant que concept sans que soit détaillé comment et en quoi une entreprise est ancrée. Les cas traités ont clarifié la nature et le contenu de l'ancrage territorial.

6.2.1 L'ancrage n'est pas exclusif de liens fortement socialisés hors du territoire.

Nous avons présenté, dans la revue de la littérature, les travaux de Bertrand (1996, 1999) qui distinguaient deux configurations d'ancrage. L'auteur retenait la terminologie de firme *localisée*, pour désigner la firme ne disposant de relations socialisées qu'à l'intérieur du territoire. Elle se référait à la firme *territorialisée* lorsque ces relations socialisées s'étendaient hors du territoire. D'autres auteurs commentent cette différenciation entre ancrage ouvert et fermé (par exemple Fourcade et Torrès, 2003 ; Crevoisier et Jeannerat, 2009).

Nous avons constaté que cette différenciation s'avère pertinente pour caractériser les différents cas étudiés. Les entreprises Ecrin et SudNégoce ont un *ancrage fermé*. Leur ancrage affirme l'existence de formes de coordinations particulières à l'intérieur de leur territoire. Les trois autres disposent d'un *ancrage ouvert* : même si elles coproduisent des ressources

collectives à l'intérieur du territoire, elles développent également des coopérations à l'extérieur.

Toutefois, cette différenciation ne donne pas d'indication sur la nature de ces coopérations engagées ni sur le fait qu'elles servent une ambition stratégique ou pas.

6.2.2 L'ancrage territorial n'est pas nécessairement stratégique

Nous rappelons que, à la suite de Barney (1995), nous définissons la stratégie comme un schéma d'allocation de ressources qui doit permettre à l'entreprise de maintenir ou d'améliorer ses performances. Par ailleurs nous considérons la stratégie comme une décision qui porte sur une anticipation, ce qui exclut que l'on puisse découvrir *a posteriori* la stratégie de l'entreprise. Enfin, nous ne confondons pas l'ensemble des préférences du dirigeant et les objectifs stratégiques de son entreprise. Le Gall *et al.*, utilisant le BM pour l'analyse de l'ancrage de la SAUR, adoptent également une définition de la stratégie reposant sur l'approche RBV et considèrent aussi que « *la stratégie d'ancrage territorial suppose (...) une vision dynamique* » (2013, p.371).

Comme nous l'avons souligné (2.4), la littérature assimile fréquemment l'ancrage à une stratégie. Elle s'appuie pour cela sur le fait que l'ancrage permet la constitution de ressources spécifiques. Nous observons que cette assimilation est pertinente dans le cas de SudNégoce, MicroVision et LaserSystèmes. Elle peut être contestée dans le cas d'Equi et d'Ecrin.

Le cas de MicroVision illustre une situation d'ancrage stratégique. Si le choix de la localisation rochelaise est affectif, celui de Bordeaux est stratégique. L'entreprise développe des produits via des collaborations, notamment dans le domaine des neurosciences. « *Ce sont des produits qui sont issus, à l'origine, d'une collaboration. Notre business model, c'est trouver les équipes qui sont en pointe, qui sont en avance, et qui ont besoin d'outils qui n'existent pas. On le développe avec eux, et après, en général, comme ils sont en avance, il y a sûrement d'autres équipes qui s'y intéressent et cela devient un produit.* » Stratégiquement, il est utile à l'entreprise de se situer sur un territoire favorisant ces collaborations : « *L'endroit où il y a le plus de neurosciences, c'est Bordeaux. Même plus qu'en Île-de-France. Et plus qu'en PACA.* » « *Il faut savoir, ici, pourquoi on est là. Il y a un projet qui s'appelle Neurocampus. Ce projet c'est, dans les trois ans, de faire de Bordeaux le campus ou un des campus les plus importants en neurosciences au niveau européen.* » L'immersion dans ce territoire facilite les collaborations : « *Je vais à la machine à café et je rencontre des gens de mon métier. C'est comme ça que ça se crée... J'ai déjà trois projets de collaboration qui*

pourraient être importants. Et qui n'auraient pas eu lieu autrement. En regroupant des industriels locaux et des universitaires. » La dimension stratégique de l'ancrage est très explicite.

A l'inverse, les cas Equi et Ecrin sont ceux d'entreprises qui sont ancrées sans que les ressources collectives créées localement ne soient stratégiquement déterminantes.

Le cas Equi peut être pris en exemple. Les principaux choix stratégiques sont clairs. Certains concernent le positionnement : (évoquant le différent avec son ancien associé) *« On n'était pas d'accord sur la stratégie. Il voulait positionner la marque sur des valeurs ultra traditionnelles, savoir-faire haut de gamme, qui n'avaient de sens que pour une marque de luxe. (...) Moi, je pestais contre cela. Je voulais un positionnement sport, innovant. »*. D'autres choix portent sur la gestion des approvisionnements : *« Pour nous c'est stratégique, c'est un fournisseur près de chez nous, cela nous permettrait de maîtriser notre matière première. »* D'autres portent encore sur la commercialisation ou la production. Certains choix dégagent des ressources non exploitées, mais pouvant devenir stratégiques. C'est par exemple le cas du tannage végétal. *« À terme, c'est évident que cela sera un enjeu stratégique. Par exemple, nous cela fait 10 ans que l'on utilise un tannage végétal, mais on ne le dit pas. Quand on aura 100% de nos produits avec exclusivement du tannage végétal, là cela pourra devenir un avantage concurrentiel. On pourra le mettre en avant. »* En revanche, d'autres décisions, sources de l'essentiel de l'ancrage, ne sont pas relevées comme des actions stratégiques, même si l'entrepreneur manifeste une forte implication en raison de préférences personnelles. C'est par exemple les efforts conduits sur la filière peaux et cuirs, en amont du tannage. Si la présence d'un fournisseur (tanneur) à proximité est stratégiquement importante, l'origine des peaux est en revanche secondaire. Les efforts conduits dans le cadre du Pôle d'excellence rurale ne sont pas arbitrés en termes d'avantages pour l'entreprise et ne répondent pas aux objectifs de celle-ci. (Nous rappelons que les objectifs managériaux, définis en accord avec les nouveaux investisseurs de l'entreprise, portent sur la croissance et la rentabilité.) Il en est en partie de même pour les efforts d'élargissement du bassin d'emploi. L'effort engagé semble dépasser le bénéfice attendu : *« Fondamentalement, je peux m'approvisionner ailleurs. La question, c'est de savoir si ça a du sens. Est-ce que cela a du sens ? Ce qui n'a pas de sens, c'est de faire moins bien quelque chose qu'on ne pourrait le faire. Ce qui a du sens c'est de bien faire les choses, de donner de la valeur à ce qui peut en avoir. » « Que ce soit le Pôle d'Excellence Rurale ou le site de covoiturage ce sont des investissements sur des projets qui ne sont pas simplement du business. Je le considère comme ça. Ce sont des projets altruistes. »*

La faible dimension stratégique de ces éléments d’ancrage ne signifie toutefois pas que l’engagement soit totalement à fonds perdus. L’espoir d’un bénéfice partiel et lointain n’est pas exclu : *« On se positionne (...) sans attendre de retour direct. Ce n'est pas l'objet. L'objet, c'est de travailler sur une économie de cluster. On verra si ça marche. Mais c'est lent et c'est un enjeu altruiste. »*

Si nous reprenions ici le cas Ecrin, nous y trouverions aussi la même volonté militante de faire avancer certains dossiers sans en tirer d’avantage concurrentiel. L’utilisation du bois landais n’amène aucun avantage qualitatif ou financier par rapport aux approvisionnements espagnols. Il conviendrait toutefois de nuancer en ce qui concerne la politique sociale. Des actions collaboratives sont engagées avec les salariés. Ces actions présentent une dimension stratégique forte mais contribuent modestement à l’ancrage de l’entreprise.

6.2.3 Proposition d’une typologie d’ancrage fondée sur les contenus

Les cas étudiés nous ont permis de distinguer les ancrages en fonction de leurs contenus. Ayant analysé les processus d’ancrage, nous avons été conduits à rapprocher ceux-ci des conventions en fonction desquelles des choix managériaux, présidant à ces ancrages, ont été effectués. A propos de ces conventions, il convient de préciser que l’ensemble des conventions que nous avons identifiées sont des conventions interprétatives (Batifoulier, 2001). Elles n’ont pas simplement pour fonction de résoudre un problème récurrent de façon identique et automatique. Elles permettent d’interpréter un problème et donnent du sens à une décision.

Notre démarche n’était pas vierge de tout a priori. En effet, nous avons constaté que la littérature était focalisée sur des formes d’ancrage précises mais qui ne correspondaient pas forcément à ce que d’autres auteurs qualifiaient d’ancrage. Ainsi, la littérature économique aborde l’ancrage comme une stratégie de construction et de captation de ressources. Même si l’action est collaborative, l’intention demeure égoïste. En revanche, d’un point de vue politique, l’ancrage est présenté comme une forme idéalisée de relation entre l’entreprise et son environnement. L’entreprise ancrée est celle qui agit conformément à l’intérêt du territoire. Ce qui n’est pas précisé, c’est comment s’établit une convergence entre les intérêts des parties prenantes.

Les cinq cas étudiés nous ont donné à voir trois formes d’ancrages, chacune représentée deux fois (deux formes d’ancrage sont simultanément observées dans le cas Ecrin).

6.2.3.1 L'ancrage *sociétal*

Dans certains cas, nous avons observé que l'ancrage intègre un grand nombre de parties prenantes et vise au développement de ressources collectives durables et équitablement partagées. Par simplification, nous dénommons celui-ci *ancrage sociétal*. Nous l'avons rencontré dans les cas Equi et Ecrin. Dans le cas Equi, il se traduit par des efforts de valorisation de la filière cuir, de redistribution de la valeur dans cette filière, d'élargissement du bassin d'emploi et de développement d'une qualification professionnelle locale. Dans le cas Ecrin, il se traduit par le renforcement de la filière vinicaissière locale grâce à la valorisation du pin des Landes, par le développement de standards, par des projets collaboratifs multiples avec les entreprises, les institutions locales et les salariés.

Ces deux situations présentent trois facteurs communs (voir Tableau 6.3).

Tableau 6.3
Facteurs communs aux deux situations d'ancrage sociétal observées

Facteur 1 La destruction de valeur doit être évitée.	Facteur 2 Le partage de la valeur doit être moralement légitime.	Facteur 3 La durabilité et le respect environnemental sont mis en avant.
Pour le dirigeant d'Equi, c'est l'aspect dominant. Créer de la valeur est la fonction première de l'entreprise et constitue un but en soi. De la même façon, la « <i>gabegie</i> », le gaspillage, sont des pertes collectives. Le dirigeant d'Ecrin met moins l'accent sur la création de valeur mais considère que la perte d'un savoir-faire, par exemple, est une perte collective. Cette préservation de la valeur peut conduire à des comportements très conservateurs (préservation du patrimoine local, ...) ou novateurs.	Ce souci de légitimité peut concerner les parties prenantes proches. C'est par exemple le cas lorsque le dirigeant d'Ecrin prend fortement en compte les attentes de ses propres salariés, par diverses mesures collaboratives ou en envisageant de leur transmettre, à terme, son entreprise. Ce souci peut également concerner des parties prenantes non nécessaires à l'entreprise. C'est le cas lorsque le dirigeant d'Equi s'attache à revaloriser la rémunération des agriculteurs sur la production des peaux.	Le dirigeant d'Equi a engagé des actions importantes et fait des efforts financiers pour développer le tannage végétal. Il a manifesté d'autres préoccupations écologiques. Le dirigeant d'Ecrin est très attaché à la réduction des émissions carbone et au recyclage des matières premières.

Ces deux situations d'ancrage découlent de décisions justifiables du point de vue de deux conventions proches : la convention locale pour Equi et convention sociétale pour Ecrin.

Nous avons nommé cet ancrage *sociétal* en partie en référence à la RSE car les trois critères qui le caractérisent rejoignent fortement les critères d'évaluation des résultats d'une démarche RSE selon la norme AFAQ 26000. Cette méthode d'évaluation prend en compte les

résultats économiques, sociaux et environnementaux. L'AFAQ 26000 se réfère également à l'ancrage territorial dans l'évaluation des pratiques RSE.

6.2.3.2 L'ancrage *de patrimoine*

Dans le cas de l'ancrage *de patrimoine*, le territoire est considéré comme le résultat de savoir-faire, de spécificités naturelles, culturelles, historiques et support d'image. Dans les cas étudiés ce territoire apparaît être un terroir, c'est-à-dire un espace ayant, notamment, des aptitudes agronomiques particulières du fait de son histoire, de ses sols, de son climat, ... D'une façon plus générale, c'est le patrimoine du territoire qui permet de co-construire des ressources. Le terme de patrimoine renvoie aussi bien à des éléments naturels (un paysage) que culturels (un savoir-faire). Il est aussi ce qui est transmis de génération en génération et ce qui démontre la spécificité d'un lieu ou d'une population.

L'ancrage de patrimoine a été rencontré dans deux cas : le cas Ecrin et le cas SudNégoce. Dans ce dernier cas, il s'agit clairement d'une disposition d'ordre stratégique. L'entreprise participe collectivement à la construction de l'image et de la notoriété du patrimoine local qui, dans le cas présent, peut être également désigné sous le terme de « terroir ». Cette participation implique l'adhésion à des formes institutionnelles locales : AOC pour le vin, IGP pour le foie gras. Cette stratégie est abordée à la fois sous l'angle de la production (recherche de typicité et de qualité), sous l'angle commercial (les notoriétés de l'AOC et de l'IGP suppléent en partie le manque de notoriété des marques) et sous l'angle de la communication. Dans le cas d'Ecrin la dimension stratégique de l'ancrage de patrimoine est beaucoup moins nette. En particulier, les clients sont peu sensibles à la provenance des bois utilisés pour réaliser les caisses. La forme institutionnelle sur laquelle l'entreprise s'appuie (label « Pin des landes ») a une efficacité très faible. Il serait donc inexact de penser qu'un ancrage de patrimoine est nécessairement stratégique. Toutefois, la description de l'ancrage de patrimoine des deux entreprises est très similaire. Les facteurs communs sont les suivants :

Tableau 6.4**Facteurs communs aux deux situations d'ancrage de patrimoine observées**

Facteur 1 Un enracinement dans l'histoire	Facteur 2 Un savoir-faire localisé	Facteur 3 Une prise en compte de l'écologie
Les entrepreneurs multiplient les références au passé du territoire. L'histoire est ce qui donne la légitimité à une activité collective. (« <i>Et on leur a fait comprendre que nous, nous étions l'origine du Malbec.</i> » « <i>Ecrin depuis 1880</i> »).	Le savoir-faire nourrit la spécificité et légitime la qualité des produits. De ce point de vue, il convient de noter que le dirigeant d'Equi adhère à une convention locale mais n'opère pas un ancrage de patrimoine car il conteste le principe du « Made in » comme argument commercial et considère que les savoir-faire sont répandus et partagés.	L'ancrage de patrimoine repose sur une vision de l'écologie qui n'est pas nécessairement celle de l'ancrage sociétal. Plus que des objectifs de préservation de l'environnement, elle met en évidence l'existence d'une interdépendance des acteurs. La collaboration est une exigence pour préserver l'écologie locale, c'est-à-dire les équilibres (sociaux, politiques, culturels, etc.) locaux.

6.2.3.3 L'ancrage d'innovation

Nous retenons comme définition du terme innovation celle élaborée par Baregheh *et al.* (2009), dans le but de doter ce mot d'une signification inter-disciplinaire : « *L'innovation est le processus en plusieurs étapes, par lequel les organisations transforment les idées en produits, services ou processus, nouveaux ou améliorés, afin de progresser, de rivaliser avec leurs concurrents ou de se différencier avec succès sur leurs marchés.* » ⁷⁷

Tous les entrepreneurs ont déclaré être à la tête d'entreprises innovantes. Toutefois, dans le cas d'Ecrin, même si les nouveaux produits ont chaque année un poids significatif dans les ventes, les innovations se limitent à la réalisation de nouveaux modèles ou de certains traitements de surface, le secteur demandant dans l'ensemble des produits très traditionnels. Dans le cas d'Equi, l'innovation est liée à une activité de recherche (thèse Cifre par exemple) mais elle est déconnectée de l'ancrage territorial de l'entreprise. Enfin, dans le cas de SudNégoce, l'innovation porte sur l'organisation adoptée et sa plasticité. L'organisation a vocation à épouser des opportunités liées au patrimoine local et en ce sens elle est liée à l'ancrage de l'entreprise. Elle demeure toutefois limitée et ne répond pas à l'idée « *d'un processus en plusieurs étapes* ». Il n'y a que dans les cas de MicroVision et de LaserSystèmes qu'une véritable activité de recherche est engagée et que l'innovation repose sur des ressources ancrées.

⁷⁷ Traduit par nous. Le texte original est : "Innovation is the multi-stage process whereby organizations transform ideas into new/improved products, service or processes, in order to advance, compete and differentiate themselves successfully in their marketplace."

Les facteurs caractéristiques de l'ancrage d'innovation sont les suivants :

Tableau 6.5

Facteurs communs aux deux situations d'ancrage d'innovation observées

Facteur 1 L'innovation repose sur des ressources produites collectivement	Facteur 2 Le produit est au cœur de l'entreprise	Facteur 3 L'information doit être facilitée
Ces ressources sont en partie un bien commun et ne relèvent pas uniquement d'échanges contractuels. L'émulation, des échanges d'opportunités, la capacité à engager une réflexion commune hors contrat, les compétences du bassin d'emploi, les plateformes techniques, la réputation d'un pôle dans un secteur d'activité, etc. relèvent de ces ressources.	La fonction principale de l'entreprise est de concevoir et d'élaborer un produit. C'est sur la définition du produit que porte l'avantage concurrentiel. C'est le cas pour MicroVision et LaserSystèmes. A l'inverse, pour Equi et SudNégoce, c'est le client qui est au cœur de l'entreprise. Pour Ecrin, ce sont les salariés.	Par définition, toute collaboration, et donc tout ancrage, nécessite des échanges d'informations. Mais dans les cas Ecrin et Equi, il a été montré que les échanges pouvaient porter sur des informations générales (une action collective par exemple) mais être restreints en ce qui concerne les informations plus spécifiques. Dans les cas de MicroVision et LaserSystèmes, l'information concernant l'entreprise, ses travaux, ses innovations, ses compétences est mise sur le devant de la scène. Dans un univers de spécialistes, chacun gagne à informer son entourage de ses propres compétences. Dans un univers où les opportunités naissent chemin faisant, il est important de trouver des modalités qui facilitent les premiers pas sur ce chemin. La convention scientifique garantit un certain niveau de fluidité et de fiabilité de l'information échangée.

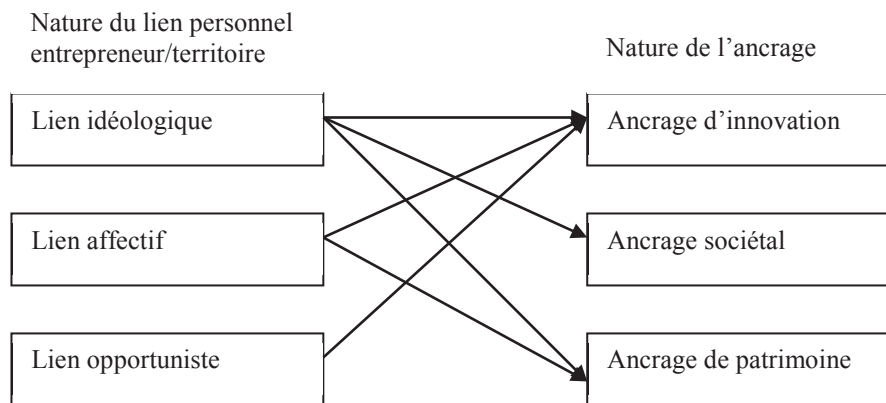
6.2.4 En synthèse des observations concernant les formes d'ancrage

Dans cette section, nous avons mis en évidence un certain nombre d'aspects précisant le contenu de l'ancrage territorial. Les cas étudiés nous ont permis de considérer que la nature de l'ancrage est fortement différenciée selon la nature des actions coopératives engagées : innovation, valorisation par le patrimoine ou actions de portée sociétale. L'influence du lien entrepreneur/territoire, lorsqu'il existe, apparaît facilement explicitable. Toutefois, l'influence de ce lien sur l'ancrage n'est pas automatique.

Nous représentons ci-dessous, sans prétendre identifier de régularités, les influences observés entre les liens entrepreneur/territoire dominants et les formes d'ancrage adoptées.

Figure 6.1

Influences observées entre liens entrepreneur/territoire dominants et formes d'ancrage adoptées



Par ailleurs, nous soulignons que l'ancrage n'est pas nécessairement une disposition stratégique.

6.3 Retour sur la théorie : le rôle des conventions et de la proximité dans la coordination en situation d'ancrage

Les cas étudiés nous ont permis de voir que les entrepreneurs interprètent leurs propres actions et leur environnement en fonction de principes qui donnent un sens à leurs choix. De plus, les projets dans lesquels ils s'engagent, et qui conduisent à un ancrage, sont généralement incomplets ; en particulier, ils ne savent pas toujours quoi en attendre en termes de rémunération ou de plus-value pour leur entreprise. Le recours à la théorie des conventions s'est avéré fécond pour comprendre les décisions des entrepreneurs rencontrés.

Nous avons proposé (Chapitre 3), sur la base de notre revue de la littérature, une définition conventionnaliste de l'ancrage territorial. Nous avons également proposé une articulation entre théorie des conventions et économies de proximités pour expliquer la coordination en situation d'ancrage.

Dans cette section, nous revenons sur ces aspects théoriques à la lumière de nos résultats empiriques.

6.3.1 Une définition conventionnaliste de l'ancrage

Aucune des conventions identifiées ne permet, seule, de définir l'ensemble des règles appliquées au sein d'un même territoire. Ainsi, l'analyse du comportement d'ancrage d'Equi nécessite la compréhension de la convention locale mais aussi de la convention sport. Et, dans le cas où une entreprise décide de son ancrage en fonction d'une convention unique (ou dominante), par exemple lorsque le dirigeant de LaserSystèmes se réfère à la convention scientifique, d'autres conventions sont à l'œuvre. En effet, les institutions locales agissant en faveur de la recherche adhèrent à la convention scientifique mais aussi à une convention locale (dont les règles sont de privilégier le tissu économique local, les collaborations locales, etc.). Mais ces institutions entre elles, et avec des institutions plus politiques (par exemple une plateforme de recherche ayant à anticiper sur les décisions d'un conseil régional) vont se référer essentiellement à cette convention locale et pas à la convention scientifique. Plusieurs conventions sont donc à l'œuvre pour fédérer un groupe de parties prenantes. Pourtant, lorsque les dirigeants abordent les coordinations engagées dans le cadre de leur ancrage, les individus et les objets semblent être soumis à un processus de justification relevant de valeurs communes. La tentation est donc forte de savoir s'il est envisageable de définir une convention unique qui unisse l'ensemble des parties prenantes locales investies dans un ancrage territorial. Et si tel est le cas, cette convention a-t-elle plus les traits d'une convention de qualification ou d'une convention d'effort ?

Dans une convention de qualification, des règles spécifiques interviennent dans l'évaluation d'échanges. Elles définissent la qualité particulière des objets et des individus. En fonction des qualités déterminées, chaque acteur se prononce et accepte la transaction ou la rejette. Les conventions de qualification ne suppriment pas la négociation : elles en définissent simplement les termes en fonction de règles spécifiques. Toutes les transactions ne respectent pas les strictes lois du marché. Ainsi, lorsque l'entreprise SudNégoce retient un nouveau membre au sein de l'association de producteurs, elle procède à une évaluation de la qualité de ce producteur et de ses produits. Elle n'agit pas en cela comme le ferait un acheteur de centrale d'achat car elle prend en compte des règles spécifiques (capacité à collaborer avec l'association, accord des autres membres, complémentarité des produits, qualité organoleptique, prix ...). La convention utilisée lors de cette décision présente un niveau de complexité plus élevé que dans la convention marchande. Mais on voit bien, par cet exemple, que l'on est à la limite de ce qui constitue un ancrage territorial. Les membres de l'association sont les bénéficiaires exclusifs des ressources ainsi créées (image, notoriété, synergies, échanges de bonnes pratiques) et il y a presque un droit de propriété, bien que partagé, sur la

ressource créée. Ce qui constitue la dimension de l'ancrage territorial, c'est la capacité à définir un objectif commun extérieur aux seuls membres de l'association. Ainsi, pour prendre une autre situation inspirée du même cas, lorsque l'entrepreneur entame (en appui d'une institution locale qui est l'interprofession des vins de Cahors) une démarche collective d'évaluation de la typicité des vins du terroir, il ne s'agit plus d'un intérêt privé mais d'une démarche collective dont ne sont exclus que ceux qui sont sanctionnés pour ne pas respecter la qualité conventionnelle d'un vin de Cahors. Cette démarche est une action d'ancrage pour l'ensemble des vigneron participants (avec succès) à ce processus d'évaluation. Il ne s'agit plus d'une convention de qualification, mais d'une convention d'effort. Il ne s'agit pas simplement de justifier la qualité de chacun (producteur, membre de l'AOC). Il s'agit d'associer les viticulteurs dans un projet collectif et de définir le niveau attendu de leur implication. L'entreprise collabore avec des parties prenantes extérieures à l'entreprise, non pas en négociant une coordination, mais en identifiant un objectif commun.

Dans cette convention d'effort : « *Chaque effort individuel ne prend sens que par rapport à ce qui est supposé être l'effort collectif, ou, plus exactement, l'effort que chacun est supposé effectuer* » (Gomez, 2006, p.233). Le pari est fait que des parties prenantes extérieures à l'entreprise vont jouer le jeu en même temps que l'entreprise. Le territoire est l'espace au sein duquel s'applique cette convention d'effort. Ses limites se substituent en partie à celles de l'entreprise. L'ancrage territorial est la traduction factuelle des décisions prises en se conformant à cette convention. Il s'agit d'un processus et d'un état organisationnel en dehors du marché. Les négociations entre parties prenantes sont réduites et un objectif commun leur est substitué. Dans une perspective conventionnaliste, nous définissons l'ancrage territorial comme un processus et un résultat qui découlent de l'élargissement d'une convention d'effort, au-delà des frontières de l'entreprise, et dans l'espace d'un territoire que l'entreprise se donne.

Ainsi, si nous reprenons l'exemple d'Equi, les objectifs du pôle d'excellence rural de Dordogne ne seront sans doute jamais atteints tant que les abattoirs n'entreront pas dans cette convention d'effort et considéreront le pôle comme un simple avatar institutionnel du marché de la viande avec lequel il faut négocier. Ainsi, le processus d'ancrage territorial découle du passage d'une convention de qualification à une convention d'effort. Les abattoirs demeurent en dehors de cette convention d'effort et ne sont pas ancrés (ils sont simplement dépendants de l'exploitation de ressources locales).

L'énoncé de cette convention d'effort est fortement lié aux conventions spécifiques auxquelles les acteurs adhèrent. Dans les cas étudiés, il ne nous est pas possible de définir

l'énoncé de la convention d'effort car nous ignorons le détail des conventions auxquelles adhèrent par exemple les institutions locales. Ainsi, pour reprendre le cas LaserSystèmes, nous savons que le dirigeant adhère à une convention scientifique. La convention d'effort locale, à laquelle se réfère l'ensemble des acteurs impliqués dans la défense de la filière laser, aura donc des principes inspirés de la convention scientifique. Mais on peut supposer que les institutions locales adhèrent à d'autres conventions (locale, sociétale, politique...). D'autres traits de la convention d'effort seront sans doute inspirés de ces conventions. La convention d'effort adoptera un principe commun partagé entre les adhérents. La connaissance de ces principes ne pourrait faire l'économie de rencontres avec l'ensemble des acteurs. Les modalités de notre terrain d'enquête ne nous ont pas conduit à rencontrer toutes les parties prenantes. Il n'est donc pas possible de décrire complètement les conventions d'effort rencontrées.

Au terme de notre revue de la littérature, nous avons déjà envisagé que l'ancrage puisse être lu comme une convention d'effort. Les cas étudiés nous confortent dans cette vision. Nous n'avons qu'une connaissance imprécise de cette convention car nous ne connaissons pas tous les termes de l'énoncé et du dispositif matériel. Mais dans tous les cas, l'existence d'objectifs communs apparaît clairement (promouvoir l'image du Malbec, rapatrier les approvisionnements en bois vers les Landes, améliorer la qualité des peaux, élargir un bassin d'emploi, renforcer le positionnement de Bordeaux dans les neurosciences et le laser). A de nombreuses reprises, nos interlocuteurs ont justifié leurs actions non par des calculs d'opportunité (négociation) mais en indiquant que l'action engagée avait du *sens* (conformité avec un objectif collectif).

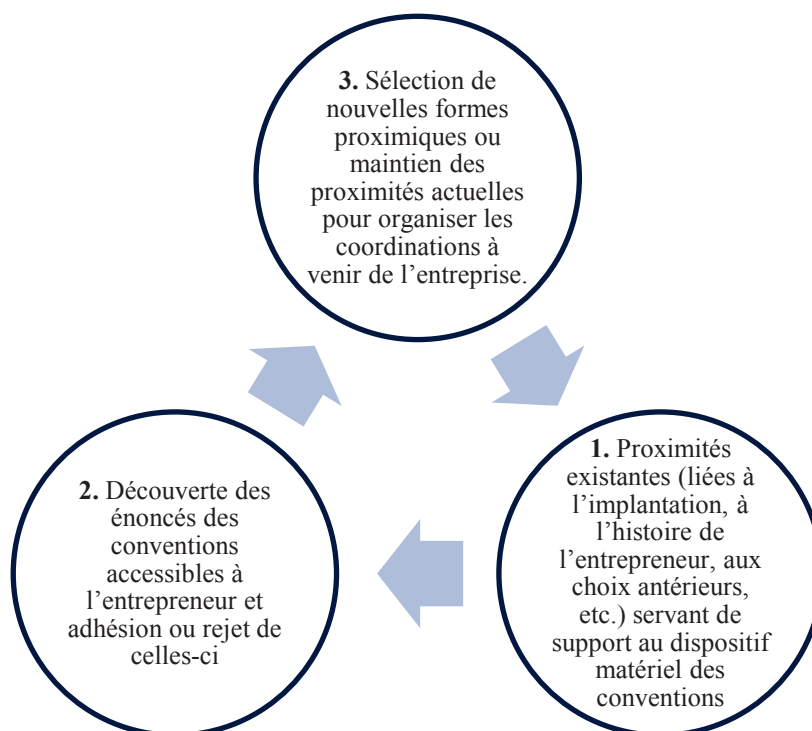
Lorsque nous disons qu'il existe plusieurs formes d'ancrage, il faut donc entendre qu'il existe des formes d'ancrage qui reposent sur une convention d'effort de type sociétal, une convention d'effort liée au patrimoine local et enfin une convention d'effort d'innovation. Ces diverses formes ne sont pas exclusives entre elles.

6.3.2 L'articulation entre formes proximiques, conventions et ancrage

Notre question de recherche porte sur l'influence du lien entrepreneur/territoire sur le processus d'ancrage. Nous penchant sur la notion de processus, nous avons proposé, au terme de notre revue de la littérature, une articulation entre proximités et conventions. Nous allons montrer, dans les lignes qui suivent, que ce modèle convient pour décrire les processus observés. Nous y intégrons l'ancrage territorial.

Figure 6.2

Rappel du schéma initialement proposé pour décrire l'articulation entre conventions et proximités



Source : proposé par nous

Dans chacune des études de cas, nous avons présenté un schéma figurant le processus d'ancrage territorial suivi par l'entrepreneur. Dans ces processus, les phases de découverte et de prise de décision alternent. Nous assimilons à des décisions l'adoption de certaines conventions. Ces choix ne sont pas nécessairement conscients. Les décisions portent aussi sur le choix d'engager certaines coordinations. Par ailleurs, nous avons également présenté un tableau récapitulant les formes proximiques sollicitées avec certaines parties prenantes. Enfin, nous avons complété l'analyse de chaque processus par un schéma indiquant quelles étaient les conventions sur lesquelles s'appuyait la coordination avec chacune des parties prenantes.

Nous avons envisagé que les proximités puissent servir de support au dispositif matériel des conventions. Ce mécanisme a été corroboré par les cas étudiés. Dans chacun des cas nous avons montré que les conventions déjà existantes ont été découvertes grâce à des proximités initiales. Ainsi, par sa proximité initiale avec des cavaliers et le milieu de l'équitation (étape 1 de la figure ci-dessus), le dirigeant d'Equi a découvert la convention sport (étape 2). Dans l'étape 3, il a volontairement favorisé des proximités afin de nouer des coordinations. Ces proximités permettent également de renforcer des conventions auxquelles le dirigeant adhère. Si nous nous référons au cas Ecrin, nous constatons que l'entrepreneur veut faire adhérer davantage les salariés à la convention sociétale. Il met alors en place un

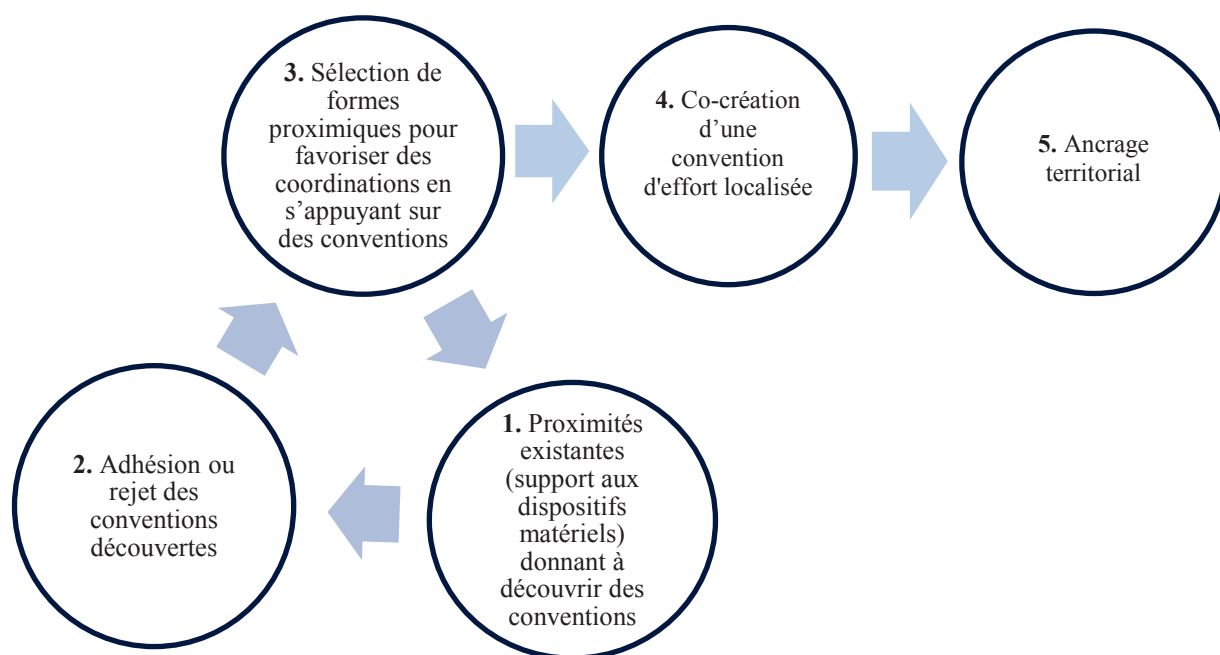
certain nombre d'outils qui créent de la proximité organisationnelle (participation des salariés à des activités de développement durable, adhésion à des associations actives dans ce champ, participation des salariés à des actions de communication, etc.). Le dirigeant d'Ecrin déclarait : « (...) *ce qui est intéressant en interne c'est de faire du lien, c'est-à-dire d'arriver à impliquer nos salariés dans des actions d'atelier éco-solidaire. On n'y est pas encore tout à fait, mais c'est à faire.* ». Dans le cas de SudNégoce, plusieurs actions ont été engagées pour créer une proximité organisationnelle et institutionnelle aux fins de faire mieux connaître la convention qualité : création de plusieurs associations, organisation de conférences pour que des personnes extérieures au terroir (notamment des philosophes) viennent parler aux viticulteurs des valeurs de leur métier, etc. De telles actions, créant de la proximité pour transmettre une convention, sont également engagées en direction des salariés. Le dirigeant de SudNégoce déclarait : « *Les salariés on les formate pour ça. (...) quand on fait des réunions, les salariés participent. (...) Tous ont intégré cette logique. C'est important comme façon de penser.* »

Mais il est également vrai que ce sont aussi les conventions existantes qui permettent que des proximités soient mises en œuvre. Ainsi, lorsque le dirigeant de MicroVision accepte de se rapprocher de Bordeaux (pôle de génomique fonctionnelle par exemple) c'est essentiellement parce qu'il partage les mêmes valeurs (convention scientifique) que certaines personnes travaillant déjà dans l'agglomération. Et lorsqu'il se rapproche d'une équipe de chercheurs de Liverpool, c'est aussi parce qu'il partage avec un professeur qui y travaille un certain nombre de valeurs communes. Il y a une alternance entre les phénomènes de renforcement des conventions et les choix de proximités. L'adhésion à des conventions communes ne crée pas de coordination en l'absence de proximité. Il faut donc analyser la coordination en examinant conjointement ces deux variables. Une coordination apparaît comme une forme proximique associée à une convention partagée.

Dans ce processus, l'ancrage territorial survient lorsqu'une convention d'effort est constituée. Les proximités sélectionnées visent alors à permettre l'adhésion à cette convention d'effort qui permettra l'ancrage territorial. Ainsi, lorsque le dirigeant de LaserSystèmes crée l'entreprise avec ses associés, il décide de s'implanter à Bordeaux parce que c'est là qu'un certain nombre d'institutions publiques ont amorcé cette convention d'effort localisée. L'objectif commun est de créer un pôle de spécialisation dans le laser. Lorsque cette convention est découverte, la proximité est choisie pour pouvoir entrer dans la convention qui est localisée sur le territoire bordelais. Dans ce cas précis, c'est la proximité physique qui a semblé nécessaire à l'entrepreneur.

Figure 6.3

Articulation des conventions et proximités dans le processus d'ancrage territorial



Source : proposé par nous

La figure ci-dessus rend compte du tableau et des deux figures qui, pour chacun des cas, ont été détaillés (Chapitre 5) sous les titres « *Les proximités entre les acteurs et l'entreprise* », « *Rôle des conventions dans la construction des interrelations avec les parties prenantes de l'entreprise* » et « *Processus de construction de l'ancrage territorial de l'entreprise* ».

Nous avons observé différentes natures d'ancrage. Nous avons constaté que les entrepreneurs étaient conduits à ces différents ancrages par l'adhésion à certaines conventions. Nous avons tenté de voir si certaines formes proximiques peuvent être mises en relation avec certaines formes d'ancrage. Les tableaux des relations proximiques présentées dans les études de cas traduisent une certaine complexité. Le tableau ci-dessous ne montre que certaines formes proximiques institutionnelles particulièrement importantes dans chacun des processus.

Tableau 6.6
Formes proximiques associées aux types d’ancrage

Type d’ancrage observé	Formes proximiques utilisées
Ancrage de patrimoine	Proximité institutionnelle par standards Proximité institutionnelle d’appartenance
Ancrage d’innovation	Proximité institutionnelle d’adhésion
Ancrage sociétal	Proximité institutionnelle par normes Proximité institutionnelle par standards

Le nombre de cas traités ne permet pas de faire apparaître des régularités. Néanmoins, nous pouvons tenter d’apporter quelques éléments de compréhension à une possible prédilection entre certaines formes d’ancrage et certaines proximités institutionnelles. Aucune affinité particulière avec des proximités organisationnelles n’est apparue.

L’ancrage de patrimoine, comme les cas nous l’ont montré, est marqué par le rôle particulièrement important du temps. Les entrepreneurs sont souvent les héritiers d’entrepreneurs antérieurs. Le lien est donc créé en partie du fait de l’appartenance à la terre et de l’appartenance à une famille. Les confréries dans le domaine du vin et d’autres productions agroalimentaires sont des institutions qui symbolisent cette appartenance. La standardisation est également un élément de coordination. Deux produits seront proches parce qu’ils adopteront les mêmes standards. Et comme il s’agit de rapprocher ce qui est dans le territoire et d’éloigner ce qui en est extérieur, les standards sont définis de façon à ne pas pouvoir être adoptés par des produits réalisés hors du territoire. Le dirigeant de SudNégoce privilégie les produits « francs », c’est-à-dire conformes à un standard local, aux produits « bons ».

L’ancrage d’innovation semble se caractériser par le rôle de la proximité par adhésion. L’adhésion à une institution, un congrès, une école favorise les possibilités de coordination. Les formes proximiques adoptées ne cherchent pas à exclure ce qui est hors du territoire. C’est pourquoi les entreprises rencontrées, et se montrant innovantes, sont des entreprises ayant des relations socialisées au dedans et au dehors du territoire.

Enfin, l’ancrage sociétal se caractérise par le rôle de la proximité institutionnelle par normes et standards. Les consignes très explicites, opposables à des degrés divers, et qui sont exogènes pour les premières et endogènes pour les secondes, sont essentielles. Ces normes et standards sont utilisables en dehors du territoire ; ils ne sont pas des outils institutionnels destinés à exclure ce qui est extérieur.

Les études de cas réalisées nous ont également conduit à constater que la proximité organisationnelle n'est pas suffisante à la construction d'un ancrage. Pecqueur et Zimmermann (2004) soulignaient que la proximité organisationnelle ne débouche sur une coordination durable que si une proximité institutionnelle lui est adjointe. Dans nos différentes études de cas, nous avons constaté que l'ancrage nécessitait la conjonction d'une proximité physique, d'une proximité organisationnelle et d'une proximité institutionnelle. La conjonction de ces trois grands types de proximité est apparue systématiquement nécessaire.

6.3.4 En synthèse du rôle des conventions et de la proximité dans l'ancrage

Dans cette section, tout en faisant un retour sur l'usage de la théorie des conventions pour étudier l'ancrage territorial, nous avons mis en évidence un certain nombre d'aspects précisant l'ancrage territorial en tant que processus. L'ancrage apparaît comme l'intégration d'acteurs dans une convention d'effort.

Les articulations que nous avons présentées entre proximités et conventions dans la construction de l'ancrage, se caractérisent par l'intentionnalité du processus. Le territoire n'est pas le moteur unique de l'ancrage ; il en est un élément contextuel et le résultat. Rappelons toutefois que cette intentionnalité ne signifie pas que les conventions sont créées volontairement par les acteurs. Elles ne sont d'ailleurs pas nécessairement des systèmes perçus par les acteurs eux-mêmes. Les actes de ces derniers, parfois guidés par des affinités personnelles, les guident vers l'adoption de certaines d'entre elles. L'intentionnalité s'exprime par le choix de valeurs de référence et par le choix de proximités, pour défendre ces valeurs. Cette analyse de la coordination fait de l'entrepreneur un acteur politique local.

Une convention nous intéresse tout particulièrement : c'est celle qui se situe au cœur du business model de l'entreprise, c'est-à-dire la convention d'affaires. Nous terminons donc notre analyse inter-cas en examinant, dans la section suivante, les rapports qui existent entre l'ancrage en tant que produit d'une convention d'effort et le business model en tant que convention d'affaires.

6.4 Articulation des concepts d'ancrage et de business model

6.4.1 La difficulté d'articuler les deux concepts

Les concepts de BM et de territoire se rejoignent sur les notions de ressources et de création de valeur. Par les différentes formes de territorialisation qu'elle peut adopter, l'entreprise organise ses conditions d'accès aux ressources, que celles-ci soient préexistantes ou résultent de coopérations. Le BM décrit comment l'entreprise capte ou crée ces ressources et comment elle les agence pour générer, rémunérer et partager cette valeur. Le territoire résulte de l'ensemble de ces processus.

Saives *et al.* (2011) et Le Gall *et al.* (2013) ont abordé la question de l'articulation des concepts de BM et de stratégie d'ancrage. Ces auteurs adhèrent à l'idée qu'« *un modèle d'affaires traduit explicitement les choix stratégiques d'une entreprise (...) Réfléchir sur son modèle d'affaires, c'est donc pour une entreprise se donner les moyens de comprendre les éléments essentiels de la stratégie* » (Saives *et al.*, 2011, p.59). Comme nous l'avons montré dans la revue de la littérature, il n'y a pas de consensus fort sur les éléments de différenciation entre stratégie et BM. En particulier, la stratégie précède-t-elle la mise en place de certaines composantes du BM, telles que l'identification des parties prenantes et la construction d'interrelations ? Le schéma inverse, dans lequel les principales composantes du BM sont en place avant que la stratégie n'ait émergé est-il recevable ? Dans les cas étudiés, il semble que les deux trajectoires existent.

Dans le cas de LaserSystèmes, la stratégie générale de l'entreprise est formulée dès sa création. Cette stratégie prévoyait la construction de ressources spécialisées permettant une avancée technologique régulière. La place de la territorialisation dans cette stratégie a été retenue dès le départ. L'identification des parties prenantes (laboratoires, partenaires industriels) et les conditions de leur association au projet ont été définies progressivement. Le BM actuel s'est constitué pas à pas selon une vision stratégique apparue très tôt. Pour paraphraser Saives *et al.* (2011), l'ancrage territorial a traduit explicitement les choix stratégiques de l'entreprise.

En revanche, le cas MicroVision est tout différent. Il a montré que l'entreprise disposait d'une stratégie précise lors de sa création mais que celle-ci faisait totalement abstraction du territoire. La découverte du territoire s'est faite en plusieurs temps pour des raisons affectives (La Rochelle) et relationnelles (Bordeaux). Plusieurs éléments ont ensuite émergé : identification des parties prenantes, équilibre des échanges, référence à des conventions communes... L'ancrage est une stratégie nouvelle qui a émergé après que

plusieurs composantes du BM ont été réunies. Dans le cas de SudNégoce, il en est de même. Des liens ont été tissés avec des parties prenantes locales et des rapports de confiance sont apparus, de la valeur a commencé à être créée (négoce de vin très modeste). C'est l'émergence progressive de liens territoriaux qui a fait apparaître l'essentiel du BM actuel. Pour caricaturer la situation, le tour de table s'est opéré sur la base d'une idée et de valeurs communes. Les projets ont émergé ensuite (par exemple le développement de la production ou d'activités touristiques). Pour être mis en œuvre, ces projets ont nécessité des choix stratégiques. La convention d'affaires n'a pas été constituée pour opérationnaliser une stratégie mais la stratégie est née des premiers ingrédients de la convention d'affaires.

Les cas Equi et Ecrin présentent un cas de figure encore différent. Le territoire a été découvert chemin faisant. Des opportunités d'actions d'ancrage en ont résulté. Mais cet ancrage n'a pas trouvé d'intégration forte dans le BM de ces entreprises. Des ressources collectives ont été créées dans une convention d'effort sans vraiment trouver une place dans la convention d'affaires.

Il apparaît donc que les situations varient. Parfois des stratégies sont conçues et le BM permet de dire comment les partenaires d'un territoire vont être mobilisés. Dans d'autres cas, le BM de l'entreprise émerge de rencontres avec des partenaires locaux anciens. Après de premières interrelations, la pertinence d'une stratégie d'ancrage est révélée. Dans d'autres cas, l'ancrage est engagé chemin faisant mais l'analyse du BM montre que celui-ci ne participe pas à la création de valeur que vise l'entreprise. L'articulation entre ancrage (ou, de façon plus générale, entre territorialisation) et BM s'avère plus complexe que celle proposée par une littérature encore embryonnaire sur le sujet. Les enchaînements entre élaboration du BM et définition de la stratégie sont ambivalents et traduisent plutôt des mouvements itératifs que linéaires. Ceci souligne l'utilité d'une différenciation entre les concepts de stratégie et de BM.

6.4.2 Quelques propositions pour articuler les deux concepts

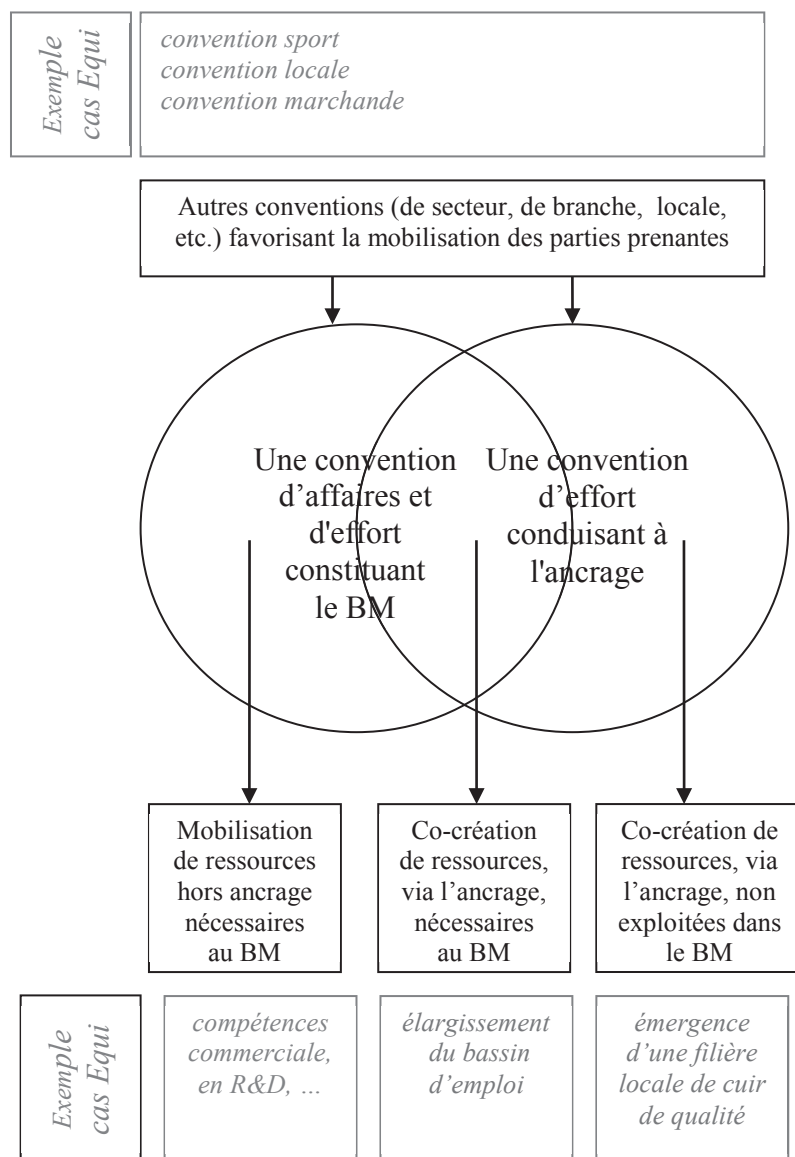
Dans cette perspective, notre travail amène des résultats de plusieurs ordres.

Les rapports entre BM et ancrage peuvent être analysés en s'appuyant sur la théorie des conventions. Le BM est une convention d'affaires (et en même temps une convention d'efforts) et l'ancrage s'appuie sur une convention d'effort. L'ancrage permet la coproduction de ressources qui s'intègrent ou pas dans le BM. Le BM définit un partage de la valeur qui convainc d'autres parties prenantes d'apporter les ressources utiles au projet. Ces deux

conventions s'appuient sur d'autres conventions pré-existantes et extérieures au projet. Nous schématisons ci-après l'imbrication partielle de ces deux conventions (voir Figure 6.4).

Figure 6.4

Imbrication de la convention d'affaires (= BM) et de la convention d'effort (qui débouche sur un ancrage)



Notre travail appelle une autre remarque concernant l'utilité du GRP pour analyser l'ancrage. Bien entendu, l'ensemble des composantes du GRP peuvent être sollicitées pour comprendre le rôle de l'ancrage pour l'entreprise. Toutefois, le rôle de trois de ces composantes mérite d'être plus particulièrement souligné.

La « fabrication de la valeur ». Cette composante permet de comprendre si les ressources mobilisées interviennent de façon significative (voire de façon non substituable) ou

pas dans la fabrication de valeur. Par exemple, dire que l’ancrage d’Equi tient à l’implication de l’entreprise dans la filière cuir laisse penser, en première lecture, que la production de cuirs locaux de qualité constitue une ressource stratégique. L’analyse de la fabrication de la valeur montre qu’il n’en est rien et que cette ressource est substituable (voir Figure 6.3).

Les « parties prenantes ». Cette composante permet de ne pas réduire les parties prenantes à une photographie d’un réseau à un instant donné. Le GRP montre comment ces parties prenantes ont été rattachées à la convention d’affaires. Il fait apparaître que certaines interrelations peuvent être antérieures et d’autres postérieures au projet d’affaires finalisé (voir point 6.4.1).

Les « conventions ». Cette composante permet de mettre en évidence que les parties prenantes ne sont pas liées que par le projet d’affaires. D’autres éléments les réunissent, notamment des valeurs et règles de décision communes. La prise en compte des conventions permet de comprendre comment l’anecdotique, le personnel et le stratégique peuvent concourir à des décisions d’ancrage.

Enfin, du point de vue de la dynamique du business model, les cas étudiés montrent que les liens territoriaux peuvent orienter la construction du BM et que, inversement, le BM peut orienter la construction des liens territoriaux. Même si parfois le BM peut sembler statique, parce que sa représentation en est faite à un instant donné, celui-ci est dynamique comme l’est une convention. La prise en compte des liens de l’entrepreneur et de l’entreprise au territoire permet de comprendre comment les influences locales se répercutent sur le projet d’affaires. Ceci renvoie à la question du rôle du territoire dans la dynamique du BM.

6.5 Conclusion du chapitre

Ce chapitre a été consacré au rapprochement et à la comparaison des différents résultats apparus dans l’analyse intra-cas (Chapitre 5) et a été l’occasion d’un retour sur la théorie.

Dans la conclusion générale ci-après, nous montrons en quoi l’ensemble de ce travail empirique répond à notre question de recherche. Nous précisons pour cela la nature des apports théoriques, managériaux et méthodologiques, ainsi que les limites et prolongements possibles de ce travail.

CONCLUSION GENERALE

Nous rappelons que la question de recherche était la suivante : comment le lien personnel entre l'entrepreneur et le territoire influence l'ancrage territorial d'une PME ? Les sous-questions portaient sur l'influence exercée sur la nature de l'ancrage, les parties prenantes et la coordination.

a. Les apports théoriques

L'approche entrepreneuriale de l'ancrage territorial permet de construire une connaissance spécifique, que les autres disciplines des sciences sociales ne peuvent aisément saisir. Nous avons vu que l'approche économique ignore les processus de prise de décision conduisant à l'ancrage et, de ce fait, ignore le rôle spécifique et original de chaque entrepreneur. La psycho-sociologie met en évidence les préférences personnelles mais n'a pas pour objet de définir comment l'ancrage territorial crée de la valeur. Une approche politique se focalise sur la vision de l'ancrage territorial comme une organisation idéale du lien entre l'entreprise et le territoire, en prétendant donner à l'entreprise une vocation sociétale que tous les entrepreneurs ne lui reconnaissent pas. L'approche entrepreneuriale part de l'observation d'une création de valeur. A partir de ce point, elle s'interroge sur la façon dont s'organise cette création et notamment se demande pourquoi les parties prenantes participent à ce projet. Au cœur des parties prenantes, elle considère la figure de l'entrepreneur à part entière. Il est un individu doté de préférences, d'une intention d'agir, et pas seulement produit par le territoire.

Cette approche a permis d'enrichir la connaissance théorique de l'ancrage territorial des PME.

En particulier, nous avons montré que l'ancrage n'est pas simplement le résultat d'une démarche analytique conduite du point de vue de l'entreprise, comme le suggère l'approche économique. Les liens personnels que l'entrepreneur entretient au territoire peuvent être déterminants dans la construction de l'ancrage territorial. Ce lien peut être affectif, idéologique ou opportuniste. Dans les deux premiers cas, ce lien participe à la construction de préférences personnelles. Ce constat rejoint une partie de la littérature en Sciences de Gestion qui présente l'entrepreneur dans la complexité de ses motivations et pas comme un opérateur neutre, dont on peut supposer les intentions. Si la dimension affective du lien est par nature spécifique à un individu, la dimension idéologique repose sur des valeurs partagées.

L'entrepreneur nous apparaît comme un acteur politique. La théorie des conventions a montré sa pertinence pour comprendre comment ces valeurs influent sur des décisions à caractère local.

La prise en compte de ce lien personnel permet de constater que l'ancrage n'est pas seulement un objet stratégique. Les préférences de l'entrepreneur ne se superposent pas toujours aux objectifs de l'entreprise. L'entrepreneur peut agir pour des motifs propres, engageant son entreprise, sans que l'ancrage ne participe à l'amélioration de la performance de l'entreprise. Ce constat est en rupture avec l'approche économique mais aussi avec nombre de travaux en gestion.

Les résultats montrent également que l'ancrage n'est pas d'une nature uniforme. La question de la diversité des formes d'ancrage, bien qu'abordée par certains auteurs, demeure encore peu décrite par la littérature. Nous montrons que trois formes distinctes existent : *l'ancrage sociétal*, *l'ancrage de patrimoine*, *l'ancrage d'innovation*.

En ce qui concerne la façon dont le lien personnel au territoire agit sur les coordinations conduisant à un ancrage, nous avons montré le jeu itératif qui s'opère entre conventions et proximités. Le dirigeant adopte des valeurs partagées en découvrant des conventions (par le jeu de proximités) et en adhérant personnellement à ces conventions. En sélectionnant ensuite des proximités il renforce dans son environnement la diffusion des conventions adoptées. Progressivement il participe à la mise en place d'une convention d'effort qui débouche sur des actions d'ancrage.

De façon plus générale, sur le plan théorique, notre travail montre la fertilité en Sciences de Gestion du croisement de deux corpus issu de l'économie : la théorie des conventions et les économies de proximité. Nous avons effectué sur ce point un retour sur la théorie dans la section 6.3.

Notre travail permet également d'enrichir la théorisation du BM sur plusieurs points (6.4) :

- en montrant comment s'organise le lien entre le BM, en tant que convention d'affaires, et d'autres conventions existantes au plan local, notamment la convention d'effort sur laquelle s'appuie l'ancrage ;
- en montrant le rôle du territoire dans la conception et la dynamique du BM ;
- en montrant la pertinence du GRP pour définir un ancrage dans ses différentes dimensions (sa nature stratégique ou pas, son contenu, son processus d'élaboration).

b. Les apports managériaux

Du point de vue des entreprises, un premier apport tient à une clarification du concept d'ancrage. Il y a un risque à ce que la notion d'ancrage territorial soit enfermée dans une approche éthique et soumise à une injonction d'agir dans l'intérêt du territoire. La littérature concernant la responsabilité sociale ou sociétale, s'efforce de mettre en évidence le fait que la prise en compte d'une responsabilité accrue de l'entreprise envers son environnement n'altère pas ses performances. Il en va de même d'une partie de la littérature explorant la théorie des parties prenantes. Toutefois, en termes de décision, le choix d'engager des collaborations localisées ne signifie pas nécessairement qu'il y ait une volonté d'assumer une responsabilité morale excédant les obligations fixées par la loi, la réglementation et les contrats. Une telle restriction reviendrait à réduire la notion d'ancrage territorial à une injonction morale et à placer ce concept dans un carcan idéologique.

De manière parallèle, il y a également un risque à réduire l'ancrage à un objet stratégique. Cela contribuerait à accréditer l'idée que toute forme de collaboration locale est source d'opportunité pour l'entreprise et que toute ressource co-produite et spécifique serait source d'avantage concurrentiel. Or, le fait de se tourner vers le local peut être aussi un enfermement, une sclérose, réduisant l'environnement de l'entreprise à ce qu'elle connaît déjà. En outre, la démarche d'ancrage ne répond pas nécessairement à une visée stratégique. Il y a, dans le territoire, des conventions qui agissent, en marge des stratégies des PME, et qui orientent l'action entrepreneuriale en agissant sur les convictions du dirigeant. L'entrepreneur est un acteur politique adhérant à des croyances locales. Ce constat doit inciter les entrepreneurs à clarifier la délimitation entre leurs attentes personnelles et les objectifs stratégiques de leur entreprise.

Tel que nous le définissons, l'ancrage territorial est une forme organisationnelle particulière, qui ne porte aucune valeur éthique en soi, qui n'offre pas nécessairement d'avantage concurrentiel, mais qui a toujours du sens pour l'entrepreneur qui l'engage.

Un second apport tient à une meilleure compréhension du fait que le territoire peut être un espace sur lequel l'adhésion des parties prenantes peut être obtenue dans des conditions privilégiées. Ces parties prenantes peuvent passer d'une convention de qualification à une convention d'effort. Ce changement se traduit, lors de l'élaboration du BM de l'entreprise, par un changement de définition du partage de la rémunération. Les parties prenantes associées au projet, mais demeurant des partenaires externes, attendent généralement une rémunération financière et exigent une contractualisation précise des engagements. Les parties prenantes

internes admettent que leur rémunération soit moins clairement explicitée et qu'elle soit définie par la référence à des objectifs communs à l'organisation. Les termes du contrat sont globaux et ne définissent pas forcément de façon précise la rémunération spécifiquement attachée à l'obtention d'un résultat. La prise en compte du fait que l'ancrage permette de passer d'une convention de qualification à une convention d'effort dans un périmètre excédant les limites de l'entreprise, permet de déplacer la problématique du partage de la rémunération vers une problématique de définition d'objectifs communs. Le cas SudNégoce donne plusieurs exemples de ce glissement. Des fournisseurs, au lieu d'être rémunérés de façon traditionnelle, sont regroupés dans une association qui définit des objectifs communs. L'adhésion à cette association, qui est ici formelle mais qui pourrait tout aussi bien être tacite, fait que les fournisseurs ne sont plus évalués dans une convention de qualification mais entrent dans une convention d'effort avec l'entreprise.

Du point de vue des collectivités, les vertus de l'ancrage territorial reposent sur le fait qu'elles favorisent un développement endogène du territoire et ne réduisent pas le marketing territorial à une lutte concurrentielle entre territoires voisins. Dans cette perspective, nous retenons deux idées forces.

La première, émise notamment par Pecqueur et Zimmermann (2004), trouve ici des éléments de confirmation. Les proximités physiques et organisationnelles permettent un ancrage mais la proximité institutionnelle le renforce et en favorise la durabilité. Le rôle des institutions dans les ancrages observés a été une constante dans l'ensemble des cas étudiés. Toutes les entreprises ont montré qu'elles s'appuyaient sur des institutions existantes, le plus souvent par adhésion. Certaines entreprises ont par ailleurs témoigné de leurs efforts à produire une plus grande proximité institutionnelle par la création de standards. Equi, et de façon plus marginale Ecrin et SudNégoce, ont également donné des exemples de collaboration à la mise en place de normes. L'institutionnalisation des coopérations est un outil favorisant l'ancrage des entreprises locales. Cette institutionnalisation passe notamment pas la formalisation de certaines actions ou l'émergence de structures locales. Sans que notre objectif soit d'inventorier ces actions, de nombreux exemples, d'importance très variable, nous ont été donnés : plateformes de recherche, pôle d'excellence rural, pôles de compétitivité, journées thématiques, déplacements groupés à l'étranger, procédures formelles d'évaluation qualitative, actions de communication, etc ... Nous avons constaté le rôle réel et positif de ces outils institutionnels dans la construction d'ancrages territoriaux.

La seconde tient au rôle croisé des relations de proximité et des conventions. Certaines proximités servent de support matériel aux conventions et favorisent la diffusion d'énoncés.

En retour, l'adhésion à des conventions entraîne le choix de renforcement de certaines proximités. Cette imbrication revient à souligner la nature des conventions comme système d'information et le rôle de la proximité dans la mise en place de supports matériels. Les entrepreneurs rencontrés ont souvent découvert les énoncés conventionnels après leur implantation sur le territoire. L'ancrage n'était anticipé que dans l'un des cinq cas étudiés. C'est le plus souvent une fois implanté, que s'est déroulé l'apprentissage conventionnel. Quatre des cinq entreprises que nous avons étudiées se sont référées à des rencontres, des échanges d'informations, des points de vue croisés, qui ont été un préalable à leur choix progressif d'ancrage. Les formes en ont été multiples : rencontres avec des laboratoires, avec d'autres industriels du territoire, avec des élus leur faisant part de problèmes locaux, avec des associations... Certains entrepreneurs ont souligné que tel ou tel élu les avaient rencontrés et, dans leur récit, cette rencontre faisait date. Certains ont également dénoncé l'absence de contacts avec d'autres élus ou institutions en soulignant que cela constituait un frein à une éventuelle coopération locale. Les collectivités favorisent l'ancrage sur leur territoire en diffusant l'information sur les systèmes d'interprétation auxquels les entrepreneurs peuvent souscrire. La diffusion de cette information, l'organisation de contacts, d'échanges, de rencontres entre entrepreneurs, de mises en rapport avec des élus, avec des représentants d'associations, la mise en exergue d'entreprises dont on juge la coopération exemplaire, toutes ces actions qui relèvent d'une communication organisée au sein du territoire favorisent la constitution de conventions locales et, par voie de conséquence, mettent à jour des possibilités d'ancrage pour les entrepreneurs locaux.

Enfin, le GRP présente une utilité instrumentale pour les développeurs territoriaux. Il permet de dresser une représentation des liens de l'entreprise et de son territoire en prenant en compte le chevauchement qui existe entre la convention d'affaires de l'entreprise et la convention d'effort mise en place au niveau local. Cette représentation, qui pourrait par exemple être mise en forme à l'aide de cartes cognitives, permettrait de comprendre comment les entreprises d'un territoire peuvent être, par leur BM, rattachées à un projet commun. Elle permettrait également de disposer d'un outil mettant en évidence le rôle du territoire dans la possible construction de ressources territoriales pour l'entreprise. La mise en forme d'un GRP, en intégrant la dimension territoriale, peut servir de base à un questionnement des entrepreneurs locaux sur leurs possibles collaborations intra-territoriales.

c. Les apports méthodologiques

Le temps dévolu à la retranscription intégrale des échanges alourdit considérablement le travail de terrain. Une simplification éventuelle de ce travail était-elle possible ? En effet, les éléments de codification nous étaient connus avant la retranscription, notamment du fait de l'utilisation de la grille du GRP, déjà éprouvée par d'autres chercheurs. Une codification immédiate, lors de la réécoute des enregistrements, mais sans retranscription exhaustive est-elle possible ? Aujourd'hui, nous considérons qu'un tel aménagement de la méthode d'analyse pourrait entraîner des insuffisances. En effet, les retours aux textes ont été à ce point nombreux que nous aurions eu des difficultés à effectuer l'analyse sans disposer de retranscriptions complètes.

Nous avons identifié des conventions telles que perçues par le dirigeant. Outre le fait que la prise en compte d'une seule partie prenante ne nous permet pas d'affirmer l'existence de la convention (mais seulement d'une convention perçue) nous n'avons pas pu nous appuyer sur une méthode d'identification et de description des conventions rencontrées sur le terrain.

Par ailleurs, nous nous sommes efforcé de trouver une solution graphique pour représenter le rôle des conventions dans la construction des interrelations avec les parties prenantes. Cette représentation se heurte à deux difficultés. Premièrement, les conventions auxquelles un même acteur peut adhérer sont multiples. Deuxièmement, une convention donnée peut jouer un rôle majeur ou mineur dans la construction de l'interrelation. La solution graphique adoptée (surfaces graphiques proportionnelles à l'importance des conventions chez chaque acteur, traits plus ou moins épais pour marquer l'importance dans la création de l'interrelation) apporte une réponse satisfaisante à ces contraintes.

Enfin, nous étions attaché à la mise en évidence de l'aspect processuel de l'ancrage. Il nous fallait un outil de retranscription de ce processus dont nous ne disposions pas. La grille du GRP permet de faire apparaître l'état du BM à un instant donné de la vie de l'organisation mais, sauf à dresser deux BM successifs, ne permet pas de rendre compte d'un processus d'évolution. Nous avons donc dressé, pour chaque cas, une représentation temporelle de la construction de l'organisation faisant apparaître les phases de découverte (notamment de conventions) et les prises de décision. Tout en étant amendable, cette représentation nous est apparue complémentaire du BM et adaptée à notre besoin d'instrumentation.

d. Les limites de notre recherche

Notre travail rencontre plusieurs limites.

Une première limite, tient à la nécessité, pour cerner le concept d'ancrage et pour mobiliser un cadre théorique adapté, de se référer à des corpus multiples. Ainsi, nous avons du aborder la littérature de façon interdisciplinaire afin de prendre en compte les apports de l'économie, de la géographie, de la sociologie, de la gestion. Nous avons également dû élaborer un cadre théorique composite qui nous a conduit à reprendre des travaux notamment liés à la théorie des conventions et aux économies de proximité. La prise en compte de corpus complexes entraîne une inévitable dilution de l'attention portée à chacun. On pourra peut-être estimer que tel ou tel point de la littérature aurait gagné à être approfondi, mais il était nécessaire d'effectuer des choix de lecture. Par ailleurs, le fait de prendre en compte des travaux issus d'autres disciplines que les Sciences de Gestion a nécessité un apprentissage de concepts et une immersion qui ont parfois été peu aisés.

Une deuxième limite tient à la nature de notre échantillon. Certes, celui-ci a répondu à nos exigences initiales de variété, d'équilibre et de saturation théorique mais il présente la particularité de n'intégrer que des entreprises rentables. Lorsque nous observons que certains dirigeants déploient des efforts importants pour participer à des efforts collectifs qui n'ont pas une visée strictement stratégique, il importe de préciser que leur situation économique leur permet d'engager de tels choix. Qu'en serait-il si ces entreprises perdaient de l'argent ? Perdraient-elles immédiatement leur ancrage ? Il n'est pas absurde de l'envisager. Certains dirigeants soulignent d'ailleurs que leur situation financière leur autorise certains choix, et qu'ils peuvent consacrer des efforts à des actions qui ne contribuent pas à une meilleure performance de l'entreprise. Notre travail laisse dans l'ombre l'influence de l'ancrage sur la performance économique et l'influence de la performance économique sur des actions d'ancrage non stratégique.

Une troisième limite est d'ordre méthodologique. Nous avons montré la pertinence de la théorie des conventions dans l'approche de l'ancrage territorial. Nous avons également précisé que ce que nous présentions comme des conventions, à commencer par la convention d'affaires de l'entreprise, n'étaient en fait que la perception de ces conventions par le dirigeant. Les efforts de multi-angulation entrepris nous ont permis de recueillir quelques avis de parties prenantes, mais dans des proportions insuffisantes pour que nous puissions conclure

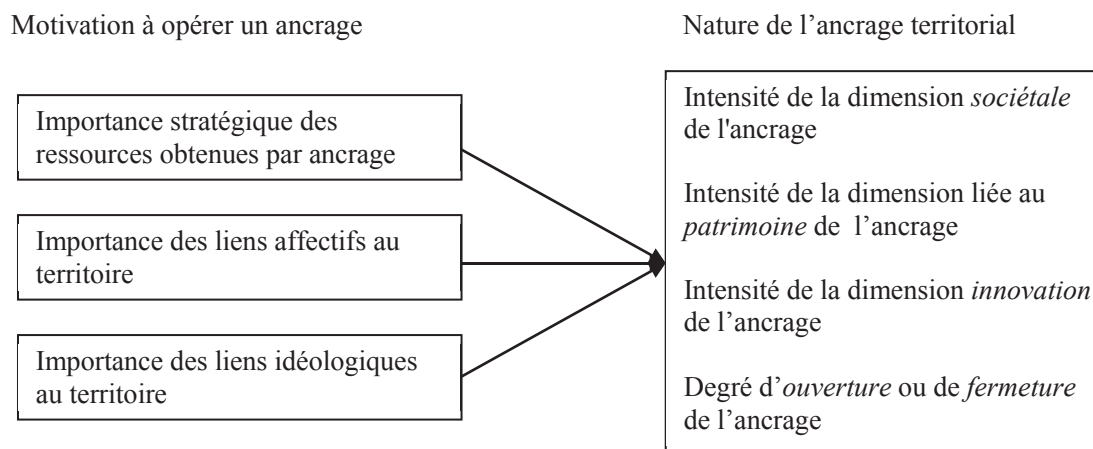
à la réalité des conventions que nous pensons avoir détectées. Au delà des limites matérielles de notre étude (limites de temps, de moyens et donc limite du nombre d'entretiens), nous ne disposons pas d'une méthode précise pour identifier une convention. Une telle méthode devrait permettre d'identifier les participants, l'énoncé et le dispositif matériel de la convention.

e. Les prolongements possibles

Polèse et Shearmur (2005, p.186), indiquent que « *le développement local ne propose pas de relations de cause à effet testables et mesurables* ». Nous pensons toutefois qu'un effort peut être entrepris, notamment pour faire émerger certaines régularités. Cela supposerait de travailler à une modélisation du processus et à la constitution d'instruments de mesure. Notre travail a par exemple permis d'identifier des variables causales multiples à l'origine de l'ancrage. Certaines sont d'ordre stratégique. D'autres sont liées à des sentiments de l'entrepreneur vis-à-vis du territoire. D'autres enfin sont liées à l'expression de certaines valeurs. Notre travail a également permis de clarifier la variable à expliquer que constitue l'ancrage. Un effort de modélisation nécessiterait aujourd'hui de travailler à la construction d'outils de mesure de ces variables. Il nous semble en particulier utile de réfléchir à la possibilité de mesurer le niveau d'ancrage d'une entreprise. Cette mesure devrait faire apparaître, d'une part, les spécificités du contenu – ancrage d'innovation, de patrimoine ou sociétal, degré d'ouverture, et l'intensité de l'ancrage.

Figure 7.1

Eléments de modélisation de la construction de l'ancrage territorial d'une PME dans une perspective entrepreneuriale



Par ailleurs, la pertinence du GRP a été montrée comme outil d'analyse pour comprendre l'ancrage territorial de l'entreprise. Il reste à montrer que le GRP, en intégrant la dimension territoriale, peut effectivement être adopté dans la pratique managériale des entreprises et dans les actions des conseillers territoriaux.

Enfin, un dernier prolongement nous semble également intéressant. Il répondrait à une limite méthodologique que nous avons relevée ci-dessus et porterait sur la construction d'une méthode d'identification d'une convention. Une telle méthode supposerait de définir comment organiser, dans des termes concrets, la collecte d'information, en partant sans doute d'une présomption de convention, et en interrogeant en cascade les autres acteurs susceptibles d'adhérer à cette même convention. L'utilisation de cartes cognitives ou de réseaux sémantiques serait peut-être appropriée à une telle démarche. Cette méthode devrait également déterminer une grille de collecte d'information permettant d'identifier les énoncés et dispositifs matériels de la convention. Un tel outil, certainement lourd à manier, serait un complément utile à l'analyse du BM vu comme une convention d'affaires rattachée à des conventions existantes, et à l'analyse de l'ancrage vu comme le résultat d'une convention d'effort. Une instrumentalisation adaptée permettrait de suivre l'évolution de conventions locales. Il serait un précieux outil pour comprendre la dynamique de territorialisation des entreprises en prenant en compte l'évolution des valeurs locales partagées.

BIBLIOGRAPHIE

- Adam-Ledunois S., Renault S. (2008), La coordination spatiale des Parcs industriels fournisseurs, *Revue Française de Gestion*, n°184, pp. 167-180.
- Alcaud D., Brillet, E. (2007), La gouvernance de l'innovation : quels enjeux pour la dynamique territoriale ? Le cas de Paris et de l'Ile-de-France, *The European Journal of Social Science Research*, vol.20, n°3, pp. 263-286.
- Amblard M., (2003), Vers une théorie sur la dynamique des conventions, in Amblard M. (dir.) *Convention & Management*, Ed. De Boeck, pp. 39-158.
- Akerlof G. (1970), The market for "Lemons": qualitative uncertainty and the market mechanism, *Quarterly Journal of Economics*, vol.84, n°3, pp. 488-500.
- Arauzo J.M. (2005), Determinants of industrial location: An application for Catalan municipalities, *Papers In Regional Science*, vol.84, n°1, pp. 105-120.
- Astley W.G., Fombrun C. (1983), Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments, *Academy of Management Review*, vol.8, n°4, pp. 576-587
- 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.
- Audretsch D.B. (2001), The Role of Small Firms in U.S. Biotechnology Clusters, *Small Business Economics*, vol.17, pp.3-15.
- Audretsch D.B., Lehmann E.E. (2006), Do Locational Spillovers Pay? Empirical Evidence From German Ipo Data, *Economics of Innovation and New Technology*, vol.15, n°1, pp. 71-81.
- Aydalot P. (1984), La crise économique et l'espace : recherche sur les nouveaux dynamismes spatiaux, *The Canadian Journal of Regional Science*, vol.7, n°1, pp. 9-31.
- Baden-Fuller C., Morgan M.S. (2010), Business models as Models, *Long Range Planning*, vol.43, pp. 156-171.
- Barney, J. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, vol.17, n°1, pp. 99-120.
- Barney, J. (1995), Looking inside for competitive advantage, *Academy of Management Executive*, vol.9, n°4, pp. 49-61.
- Barney J., Wright M., Ketchen D.J.Jr. (2001), The resource-based view of the firm: ten years after 1991, *Journal of Management*, n°27, pp. 625-641.
- Baray J. (2002), Localisation commerciale multiple : une application du traitement du signal et du modèle P. Médian au développement d'un réseau de magasins de produits biologiques, Thèse de Doctorat ès Sciences de Gestion, Université Rennes I, 388 p.
- Baray J. (2008), Marketing territorial : appréciation du rayonnement international des villes et des régions du monde par le nombre de leurs références sur les moteurs de recherche web », *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, vol.6, n°234, pp. 27-37.

- Barbat V. (2011), An Exploratory Study of Buyer-Supplier Buyer-Supplier Relationships in a Context of Constrained Purchasing, *Supply Chain Forum: an International Journal*, vol. 12, n°2, pp. 46-56.
- Baregheh A., Rowley J., Sambrook S. (2009), Towards a multidisciplinary definition of innovation, *Management Decision*, vol.47, n°8, pp. 1323-1339.
- Batifoulier P. (2001), *Théorie des conventions*, Ed. Economica, Paris, 328 p.
- Batifoulier P., Thévenon O. (2001), Interprétation et fondement conventionnel des règles, in dir. Batifoulier, *Théorie des Conventions*, Ed. Economica, pp. 219-252.
- 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.
- Bélis-Bergouignan, M-C., Corade N. (2008), Fusions des coopératives vinicoles et ancrage territorial, *Revue d'Economie Régionale & Urbaine*, vol.1, pp. 43-68.
- Benko G., Lipietz A. (2000), La Richesse des Régions. Pour une géographie socio-économique, Ed. PUF, Paris, 564 p.
- Bensedrine J., Demil, B. (1998), L'approche néo-institutionnelle des organisations, in *Repenser la stratégie*, Laroche H., Nioche J-P. (dir.), Ed. Vuibert, pp. 85-110
- 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. (1996), L'ancrage spatial des entreprises en milieu rural – De l'espace fonctionnel à l'espace territoire, Thèse de Doctorat ès Economie Appliquée, Université Pierre Mendès-France, Grenoble II, 320 p.
- 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.
- Bessis F., Chaserant C., Favereau O., Thévenon O. (2006), L'identité sociale de l'homo conventionalis, in Eymard-Duvernay F. (dir.), *L'économie des conventions – méthodes et résultats*, tome I Débats, Ed. La Découverte "Recherches", pp. 181-195.
- Biencourt O., Chaserant C., Rebérioux A. (2001), L'Economie des Conventions : l'affirmation d'un programme de recherche, in Batifoulier P. (dir.), *Théorie des Conventions*, Ed. Economica, pp. 193, 218.
- Bollecker M, Mathieu P. (2008), Vers des systèmes de mesures de performances sociétales – l'apport des conventions, *Revue Française de Gestion*, n°180, pp. 80-102.
- Boltanski L., Thévenot L. (1991), *De la justification. Les économies de la grandeur*, Ed. Gallimard, 483 p.
- Boncler J., Valéau, P., Annette F. (2013), Le business model : une grille d'analyse adaptée aux spécificités et à la diversité de l'entrepreneuriat social associatif, *Revue internationale PME*, vol.25, n°3-4, pp. 45-89.
- Bouba-Olga O., Grossetti M. (2008), Socio-économie de proximité, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n°3, pp. 311-328.
- Boyer R., Orléan A. (1992), How do conventions evolve?, *Journal of Evolutionary Economics*, vol.2, pp. 165-177.

- 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.
- Bouba-Olga O., Grossetti M. (2008), Socio-économie de proximité, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n°3, pp. 311-328.
- Bouba-Olga, O., Zimmermann J-B. (2004), Modèles et mesures de la proximité in Pecqueur B., Zimmermann J-B. (dir.) *Economies de proximités*, Ed. Hermès, Lavoisier Paris, pp. 89-112.
- 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.
- Bruyat C., Julien P-A. (2000), Defining the field of research in entrepreneurship, *Journal of Business Venturing*, vol.16, n°2, pp. 165-180.
- Caillé A. (2006), Remarques sur l'économie des conventions, in Eymard-Duvernay F. (dir.), *L'économie des conventions – méthodes et résultats*, tome I Débats, Ed. La Découverte "Recherches", pp. 93-102.
- Callois J.M. (2007), Les limites du territoire : une application de la notion de rayon de confiance au développement territorial, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n°5, pp. 811-830.
- Carluer F. (2006), Réseaux d'entreprises et dynamiques territoriales : une analyse stratégique, *Géographie, Economie, Société*, vol.8, n°2, pp. 193-214.
- Casadeus-Masanell R., Ricart J. E. (2010), From Strategy to business models and onto Tactics, *Long Range Planning*, vol.43, n°2-3, pp. 195-215.
- Chabaud D., Parthenay C., Perez Y. (2005), Evolution de l'analyse northienne des institutions, La prise en compte des idéologies, *Revue économique*, vol.56, p.691-703
- Champenois C. (2008), La co-localisation d'entreprises innovantes comme non-choix. L'exemple de l'industrie allemande des biotechnologies, *Géographie, Economie, Société*, vol.10, n°1, pp. 61-85.
- Charreire S., Huault I. (2001), Le constructivisme dans la pratique de recherche : une évaluation à partir de seize thèses de doctorat, *Finance Contrôle Stratégie*, vol.4, n°3, pp.31-55.
- Chesbrough H., Schwartz K (2007), Innovating business models with co-development partnerships, *Research Technology Management*, vol.50, n°1, pp. 55-59.
- Cheshire P.C., Malecki E.J. (2004), Growth, development, and innovation: A look backward and forward, *Papers in Regional Science*, vol.83, n°1, pp. 249-267.
- Choi C.J., Kim J-B., Eldomiaty T. (2005), The Role of Social Conventions in the Diffusion of Open Source Software: Implications for Service Industries, *The Service Industries Journal*, vol.25, n°6, pp. 789-801.
- Clarkson M. B. E. (2013), A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance, *The Academy of Management Review*, vol.20, n°1, pp. 92-117.
- Cohendet P., Kirman A., Zimmermann J-B (2003), Emergence, formation et dynamique des réseaux – modèles de la morphogénèse, *Revue d'Economie Industrielle*, n°103, pp. 15-42.

- Colletis G. (2010), Co-évolution des territoires et de la technologie : une perspectives institutionnaliste, *Revue d'Economie Régionale & Urbaine*, vol.2, pp.235-249.
- 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.
- Colletis-Wahl K., Perrat J. (2004), Proximités et dynamiques spatiales, in Pecqueur B., Zimmermann, J-B. (dir.), *Economie de proximités*, Ed. Hermès, Lavoisier Paris, pp. 115-131.
- Cooke P., Clifton N., Oleaga M. (2005), Social Capital, Firm Embeddeness and Regional Development, *Regional Studies*, vol.39, n°8, pp. 1065-1077.
- 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.
- Creswell J.W. (1998), *Qualitative Inquiry and Research Design – Choosing Among Five Traditions*, Ed. Sage Publications, Inc, California, 403 p.
- Crevoisier O. (2010), La pertinence de l'approche territoriale, *Revue d'Economie Régionale & Urbaine*, vol.5, pp.969-985
- Crevoisier O., Jeannerat H. (2009), Territorial Knowledge Dynamics: From the Proximity Paradigm to Multi-location Milieus, *European Planning Studies*, vol.17, n°8, pp. 1223-1241.
- Crozet M., Lafourcade M. (2009), *La nouvelle économie géographique*, Ed. La Découverte, Paris, 128 p.
- Dahan N. M., Doh J.P., Oetzel J. (2010), Corporate-NGO Collaboration: Co-creating New Business models for Developing Markets, *Long Range Planning*, vol.43, n°2-3, pp. 326-342.
- Dane E., Pratt M.G. (2007), Exploring intuition and its role in managerial decision making, *Academy of Management Review*, vol.32, n°1, pp. 33-54.
- David, A. (2005), Des rapports entre généralisation et actionnabilité : le statut des connaissances dans les études de cas, *la Revue Sciences de Gestion*, n°39, pp. 139-166
- David A. (2012), *Paradigme positiviste et paradigme constructiviste en Sciences de Gestion - Les Nouvelles Fondations des Sciences de Gestion*, Presses des Mines, Economie et Gestion, 266 p.
- Dejardin M. (2006), L'entrepreneuriat, le territoire et les conditions de leurs dynamiques cumulatives, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n°2, pp. 185-201.
- Demil B., Lecocq X. (2010), Business model Evolution: In Search of Dynamic Consistency, *Long Range Planning*, vol.43, n°2-3, pp. 227-246.
- Dequech, D. (2005), Cognition and Valuation: Some Similarities and Contrasts between Institutional Economics and the Economics of Conventions, *Journal of Economic Issues*, vol.39, n°2, pp. 465-473.
- Deshaies L. (1997), Répartition et localisation, in Julien A. (dir.), *Les PME : bilans et perspectives*, Ed. Economica, Paris, pp. 67-98.

- Desreumaux A., Warnier V. (2007), Jay B. Barney - La Resource-based View et les sources de l'avantage concurrentiel soutenable, in Loilier T., Tellier A. (dir.), *Les grands auteurs en stratégie*, Ed. EMS, pp. 126-152.
- Di Méo G. (1987), Objectivation et représentation des formations socio-spatiales : de l'acteur au territoire, *Annales de Géographie*, n°537, pp. 564-594.
- Di Méo G. (1998), *Géographie sociale et territoire*, Ed. Nathan, 320 p.
- Di Maggio P.J., Powell W.W. (1983), The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, *American Sociological Review*, vol.48, n°2, pp. 147-160.
- Donaldson T., Preston L.E. (1995), The stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidences, and Implications, *Academy of Management Review*, vol.20, n°1, pp. 65-91.
- Dore G. (2009), La proximité au prisme du débat entre conventionnalistes et régulationnistes, Sixièmes Journées de la Proximité, Dynamiques de Proximité : le temps des débats, Poitiers.
- 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
- Dupuy J.-P., Eymard-Duvernay F., Favereau O., Orléan A., Salais R., Thévenot L. (1989), « Introduction », *Revue Economique*, vol.40, n°2, pp. 141-145.
- Dupuy C., Torre A. (1998), Liens de Proximité et Relations de Confiance, in Bellet M., Kirat Th., Largeron-Leteno C. (eds.), *Proximités : approches multifformes*, Ed. Hermès, Lavoisier Paris, 344 p.
- Dupuy C., Torre, A. (2004), Confiance et proximité, in Pecqueur B., Zimmermann J-B. (dir.) *Economies de proximités*, Ed. Hermès, Lavoisier Paris, pp. 65-88.
- Ehlinger, S., Perret, V., Chabaud, D. (2007), Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations ?, *Revue Française de Gestion*, n°170, p.155-171
- Eisenhardt K.M., Graebner M.E. (2007), Theory building from cases: opportunities and challenges, *Academy of Management Journal*, vol.50, n°1, pp. 25-32.
- Eymard-Duvernay, F. (1989), Conventions de qualité et formes de coordination, *Revue Economique*, vol.40, n°2, pp. 329-359.
- Eymard-Duvernay (2004), Coordination des échanges par l'entreprise et qualité des biens, in Orléan, A. (dir.), *Analyse économique des conventions*, 2^{ème} édition, Ed. PUF, Paris, pp. 331-358.
- 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.
- Eymard-Duvernay F., Favereau O., Orléan A., Salais R., Thévenot L. (2006), Des contrats incitatifs aux conventions légitimes. Une alternative aux politiques néolibérales, in Eymard-Duvernay F. (dir.), *L'Economie des conventions – méthodes et résultats*, tome II Développement, Ed. La Découverte "Recherches", Paris, pp. 17-42.
- Facchini F. (2006), L'entrepreneur politique et son territoire, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n°2, pp. 263-280.

- Favereau O. (1986), La formalisation du rôle des conventions dans l'allocation des ressources, in Salais R., Thévenot L. (dir.), *Le travail : marché, règles, convention*, Ed. Insee Economica.
- Favereau O. (1989), Marchés internes, marchés externes, *Revue Economique*, vol.40, n°2, pp. 273-328.
- Favereau O. (2001), Préface, in Batifoulier P. (dir.), *Théorie des Conventions*, Ed. Economica, Paris, pp. 5-8.
- Fayolle A. (2005), *Introduction à l'entrepreneuriat*, Ed. Dunod, Paris, 128 p.
- Feldman M.P. (1999), The new economics of innovation, spillovers and agglomeration: a review of empirical studies, *Economics of Innovation & New Technology*, vol.8, n°1-2, pp. 5-25.
- Fourcade C. (2004), Le territoire comme atout des processus d'internationalisation des PME : le concept de milieu internationalisant, in B. Guesnier et A. Joyal (dir.), *Le développement territorial : regards croisés sur la diversification et les stratégies*, IRER, Poitiers, pp. 167-181.
- Fourcade C., Muchnik J., Treillon R. (2010), *Coopération, territoires et entreprises agroalimentaires*, Ed. Quae, Versailles, 135 p.
- Fourcade C., Torrès O. (2003) *Les PME entre Région et Mondialisation : processus de "glocalisation" et dynamique de proximité*, Ed. Les Cahiers de l'ERFI, vol.10, n°4.
- Freeman R.E., Reed D.L. (1983), Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance, *California Management Review*, vol.25, n°3, pp. 88-106.
- Freeman R.E., Wicks A.C., Parmar B. (2004), Stakeholder Theory and "The Corporate Objective Revisited", *Organization Science*, vol.15, n°3, pp. 364-369.
- Frayssignes J. (2005), Les AOC dans le développement territorial – Une analyse en termes d'ancrage appliquée aux cas français des filières fromagères, Thèse de Doctorat ès Sciences de Gestion, Institut National Polytechnique de Toulouse, 469 p.
- Fujita, M., Thisse J.-F. (2003), *Économie des villes et de la localisation*, de Boeck, Bruxelles.
- Traduit de *Economics of Agglomeration. Cities, Industrial Location and Regional Growth*, 2002, Cambridge University Press, Cambridge. Chapitre 3, 37 p.
- Fulconis F. (2004), Processus de prise de décision et logique de compétitivité : proposition d'une grille d'analyse, in Alcaras J.R., Gianfaldoni P., Paché G. (dir.), *Décider dans les Organisations - Dialogues critiques entre économie et gestion*, Ed. L'Harmattan, pp. 163-178.
- 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, Économie, Société*, n°15, pp.365-384.
- Gartner W.B. (1985), A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation, *Academy of Management Review*, vol.10, n°4, pp. 696-706.
- Gaschet F., Lacour C. (2007), Les systèmes productifs urbains : des clusters au « clusties », *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, n°4, pp. 707-727.
- Genesse P. (2003), Introduction générale, in Amblard M. (dir.), *Conventions & Management*, Ed. De Boeck, pp. 13-23.

- George G., Bock, A.J. (2011), The Business model in Practice and its implications for Entrepreneurship Research, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.35, n°1, pp. 83-111.
- Ghaziani A., Ventresca M.J. (2005), Keywords and Cultural Changes: Frame Analysis of Business model Public Talk, 1975-2000, *Sociological Forum*, vol.20, n°4, pp. 523-559.
- Gillio N., Ravalet, E. (2009), *Eléments d'économie territoriale et urbaine – Etat de la connaissance, outils et débats*, CERTU les rapports d'étude, 108 p.
- 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.
- Gilly J-P, Leroux I., Wallet F. (2004), Gouvernance et proximité, in Pecqueur B., Zimmermann J-B. (dir.) *Economies de proximités*, Ed. Hermès, Lavoisier Paris, pp. 187-207.
- Glaeser E.L., Kohlhase J.E. (2004), Cities, regions and the decline of transport costs, *Papers in Regional Science*, vol.83, n°1, pp. 197-228.
- Gomez P-Y. (1994), *Qualité et théorie des conventions*, Ed. Economica, Paris, 270 p.
- Gomez P-Y. (2006), Information et conventions : le cadre du modèle général, *Revue Française de Gestion*, n°160, pp. 217-240.
- 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.
- Gomez P-Y., Rousseau A., Vandangeon-Derumez I. (2011), Distance et proximité, Esquisse d'une problématique pour les organisations, *Revue Française de Gestion*, n°213, pp. 13-23.
- Granovetter M. (1973), The Strength of Weak Ties, *American Journal of Sociology*, vol.78, n°6, pp. 1360-1380, Trad. in *Sociologie Economique*, 2008, Ed. du Seuil.
- Granovetter M. (1985), Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness, *American Journal of Sociology*, vol.91, n°3, pp. 481-510, Trad. in *Sociologie Economique*, 2008, Ed. du Seuil.
- Grossetti M. (2000), Les effets de proximité spatiale dans les relations entre organisations : une question d'encastrement, *Espace et Société*, vol.2, n°101-102, pp. 203-219.
- Grossetti M., Bès M-P (2001), Encastrement et découplages dans les relations science – industrie, *Revue Française de Sociologie*, vol.42, n° 2, pp. 327-355.
- Grossetti M., Bès M-P. (2003a), Proximité spatiale et relations sciences-industrie : savoirs tacites ou encastrement (Polanyi ou Polanyi) ?, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n°5, pp. 777-788.
- Grossetti M., Bès M-P (2003b), Dynamiques des réseaux et des cercles. Encastrement et découplages, *Revue d'Economie Industrielle*, n°103, 2^{ème} et 3^{ème} trimestres, pp. 43-58.
- 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.
- Hagedoorn J. (1993), Understanding the rationale of strategic technology partnering: interorganizational modes of cooperation and sectorial differences, *Strategic Management Journal*, vol.14, n°5, pp. 371-385.

- Hirschman E.C. (1986), Humanistic Inquiry in Marketing Research: Philosophy, Method and Criteria, *Journal of Marketing Research*, vol.23 n°3, pp. 237-249.
- Hlady Rispal M. (2002), *La méthode des cas – application à la recherche en gestion*, Ed. De Boeck Université, 250 p.
- Hlady Rispal M., Jouison-Laffitte E. (à paraître en octobre 2014), Qualitative research methods and epistemological frameworks: a review of publication trends in entrepreneurship, *Journal of Small Business Management*.
- Holl A. (2004), Start-ups and relocations: Manufacturing plant location in Portugal, *Papers in Regional Science*, vol.83, n°4, pp. 649-668.
- Hotelling H. (1929), Stability in Competition, *The Economic Journal*, vol.39, n° 53, pp. 41-57.
- Houé T. (2005), *L'influence des stratégies logistiques sur l'ancrage territorial des activités*, Thèse de Doctorat ès Sciences de Gestion, Université Nancy 2, 742 p.
- Huiban J.P., Aubert F., Dussol A.M. (2006), La démographie des établissements industriels : une différenciation entre espaces urbains, péri-urbains et ruraux », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n°5, pp. 751-779.
- Jaffe A.B, Trajtenberg M., Henderson R. (1993), Geographic localization of knowledge spillovers as evidenced by patent citations, *The Quarterly journal of Economics*, n°108, pp.577-598.
- Jenkins H. (2009), A "business opportunity" model of corporate social responsibility for small-and medium-sized enterprises, *Business Ethics: A European Review*, vol.18, n°1, pp. 21-36.
- Johannisson B. (2003), La modernisation des districts industriels. Rajeunissement ou colonisation managériale ?, *Revue Internationale PME*, vol.16, n°1, pp. 12-41.
- Jones T. M. (1995), Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics, *Academy of Management Review*, vol.20, pp. 404-437.
- Jones T. M., Wicks A. C. (1999), Convergent stakeholder theory, *Academy of Management Review*, vol.24, n°2, pp. 206-221.
- Josserand E. (2001), Les logiques d'organisation : un point de passage obligatoire pour l'économie des coûts de transaction, in Joffre P. (dir.), *La théorie des coûts de transaction*, Ed Vuibert, Paris, pp. 59-73.
- Jouison, E. (2008), L'opérationnalité du business model en contexte de création d'entreprise : recherche action sur le terrain des porteurs de projet en création d'entreprise, Thèse de Doctorat ès Sciences de Gestion, Bordeaux IV, 354 p.
- Jouison, E., Verstraete, T. (2008), Business model et création d'entreprise, *Revue Française de Gestion*, n°181, pp. 175-197.
- Julien P-A, Marchesnay M. (1996), *L'Entrepreneuriat*, Ed. Economica, 112 p.
- Kaddouri L. (2000), Une distribution urbaine comparée au modèle de Christaller : l'arc méditerranéen français, *Networks and Communication Studies, Netcom*, vol.14, n°3-4, pp. 415-424.
- Keynes J.M. (1936), L'état de la prévision à long terme, in *Théorie Générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie*, Trad. Largentaye (de) J., 1942, Ed. Payot, Paris, 407 p.
- Kirzner I.M. (2009), The alert and creative entrepreneur: a clarification, *Small Business Economics*, vol.32, pp. 145-152.

- Knight F. (1921), *Risk, Uncertainty, and Profit*, Ed. The Riverside Press, Partie III, Chapitre 7, in Rééd. numérique Library of Economics and Liberty, 2000, www.econlib.org, 445p.
- Knoben J., Oerlemans, L.A.G. (2012), Configurations of Inter-organizational Knowledge Links: Does Spatial Embeddedness Still Matter?, *Regional Studies*, vol.46, n°8, pp. 1005-1021.
- Koenig, G. (1993), Production de la connaissance et constitution des pratiques organisationnelles, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, vol.9, pp. 4-17.
- Krugman P. (1991), Increasing returns and economic geography, *Journal of Political Economy*, n°99, n°3, pp. 483-499.
- Krugman P. (1993), First nature, second nature and metropolitan location, *Journal of Regional Science*, vol.33, n°2, pp. 129-144.
- Kuhn A., Moulin Y. (2011), Proximité des acteurs et transformation des conventions. Le cas du marché philatélique numérique, *Revue Française de Gestion*, n°213, pp. 43-56.
- Lacoste Y. (2004), *De la géopolitique aux paysages*, Dictionnaire de la géographie, Paris, A. Colin, 413 p.
- Lagarde V. (2006), Le profil du dirigeant comme variable explicative des choix de diversification en agriculture, *La Revue des Sciences de Gestion*, juillet-août, vol.4/5, n°220-221, pp. 31-41.
- Larquier (de) G., Abecassis P., Batifoulier P. (2001), «La dynamique des conventions en théorie des jeux, in Batifoulier (P.), *Théorie des Conventions*, Ed. Economica, pp. 127-159.
- Latis J., Larquier (de) G., Bessis F. (2010), Are conventions solutions to uncertainty? Contrasting visions of social coordination, *Journal of Post Keynesian Economics*, vol.32, n°4, pp. 535-558.
- Lauriol J., Perret V., Tannery F. (2008), L'espace et le territoire dans l'agenda de recherche en stratégie », *Revue Française de Gestion*, n°184, pp. 181-198.
- Laville F. (2000), La cognition située. Une nouvelle approche de la rationalité limitée, *Revue Economique*, vol.51, n°6, pp. 1301-1331.
- Lescure M. (2006), Introduction générale : le territoire comme organisation et comme institution, in Lescure M. (dir.), *La mobilisation du territoire. Les districts industriels en Europe occidentale du XVII^{ème} au XX^{ème} siècles*, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, Paris, pp. 1-7.
- Levy J. (2003), Territoire, *Dictionnaire de la géographie et de l'espace des sociétés*, Ed. Belin, pp. 907-910.
- Lewis D. (1969), *Convention, A Philosophical Study*, Ed. Harvard University Press, réédition 2002, Blackwell Publishing, 213 p.
- Liarte S. (2007), Mutualisme, prédation et parasitisme : la proximité géographique vis-à-vis des concurrents comme stratégie de localisation, *Finance Contrôle Stratégie*, vol.10, n°2, pp. 157-186.
- Lindkvist K.B., Sanchez J.L. (2008), Conventions and Innovation: A Comparison of Two Localized Natural Resource-based Industries, *Regional Studies*, vol.42, n°3, pp. 343-354.

- Magretta J. (2002), Why Business models Matter, *Harvard Business Review*, vol.80, n°5, pp. 86-92.
- Malherbe D. (2008), L'éthique dans le management des entreprises mutualistes : questions de gouvernance et de légitimité, *Revue Management et Avenir*, n°20 pp. 147-178.
- March J.G., Simon H.A. (1958), *Organizations*, Trad. in Les Organisations. Problèmes psychologiques, 2ème édition, Ed. Dunod, 2005, 254 p.
- March J.G. (1978), Bounded rationality, ambiguity, and the engineering of Choice, *Bell Journal of Economics*, vol.9, n°2, pp. 587-608, Trad. in *Décisions et Organisations*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1991, pp. 266-293.
- March J.G. (1987), Ambiguity and accounting: The choice link between information and decision making, *Accounting, Organization & Society*, vol.12, n°2, pp. 153-168, Trad. in *Décisions et Organisations*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1991, pp. 384-408.
- Marchesnay M. (2002), *Pour une approche entrepreneuriale de la dynamique ressources-compétences – Essai de praxéologie*, Ed. ADREG, 158 p.
- Marchesnay M. (2007), Valeurs et responsabilités – l'entrepreneur français, entre compétitivité et légitimité, *Sciences de Gestion*, n°64, pp.173-186.
- Marchesnay M. (2008), Valeurs et responsabilités – l'entrepreneur français, entre compétitivité et légitimité, *Sciences de Gestion*, n°64, pp.173-186
- Marshall A. (1890), *Principles of Economics*, Ed. Macmillan, London, Livre IV Chapitre X, Rééd. numérique Library of Economics and Liberty, 2011, <http://oll.libertyfund.org>, 627 p.
- Masamba L.M.V. (2013), La contribution de la relation d'accompagnement pour l'apprentissage de la convention d'affaires inhérente à l'organisation impulsée : une recherche-action au sein de l'incubateur I&Fentrepreneuriat en République Démocratique du Congo. Thèse en Sciences de Gestion. Université de Bordeaux, 430 p.
- Massard N., Torre A., Crevoisier O. (2004), Proximité géographique et innovation, in Pecqueur B., Zimmermann, J-B. (dir.), *Economie de proximités*, Ed. Hermès, Lavoisier, Paris, pp. 155-183.
- Matteaccioli A., Tabariés, M. (2006), *Historique du Gremi*, Ed. Gremi, 7 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.
- 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.
- McCann P., Shefer D. (2004), Location, agglomeration and infrastructure, *Papers in Regional Science*, vol.83, n°1, pp. 177-196.
- McCann P., Sheppard S. (2003), The Rise, Fall and Rise Again of Industrial Location Theory, *Regional Studies*, vol.37, n°6-7, pp. 649-663.
- McGrath, R. G. (2010), Business models: A Discovery Driven Approach, *Long Range Planning*, vol.43, n°2-3, pp. 247-261.
- 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.

- Méchin-Delabarre A. (2004), L'avantage concurrentiel urbain à l'épreuve du temps, 13^{ème} conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Normandie, Vallée de Seine, 29 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.
- Messeghem K., Sammut S. (2007), Poursuite d'opportunité au sein d'une structure d'accompagnement entre légitimité et isolement, *Gestion 2000*, Mai-Juin, vol.24, n°3, pp. 65-81
- 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.
- Miles S. (2012), Stakeholder: Essentially Contested or Just Confused?, *Journal of Business Ethics*, vol.108, n°3, pp. 285-298.
- Miles M.B., Huberman A.M. (1994), Trad. Hlady Rispal M., 2003, *Analyse des données qualitatives*, Ed. De Boeck, 2^{ème} édition, 626 p.
- Mitchell R.K., Agle B. R., Wood D. J. (1997), Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts, *The Academy of Management Review*, vol.22, n°4, pp. 853-886.
- Moigne (Le) J.L. (1990), Epistémologies constructivistes et sciences de l'organisation, in *Epistémologies et Sciences de Gestion* (coord. par MARTINET A.C.), Economica, Paris, pp. 81-140.
- Morel C. (2004), *Variation sur la négociation tacite et le point focal de Thomas Schelling*, Ed. De Boeck Supérieur, pp.15-26.
- Morin M. (2010), L'incertitude sur les compétences managériales et l'usage des conventions dans l'embauche : une approche conventionnaliste des processus de décision, *Revue Management et Avenir*, n°33, pp. 404-424.
- Neuville J.P. (1993), La tentation opportuniste – Figures et dynamique de la coopération interindividuelle dans le partenariat industriel, *Revue Française de Sociologie*, vol.39, n°1, pp. 71-103.
- Orléan A. (1989), Pour une approche cognitive des conventions économiques, *Revue Economique*, vol.40, n°2, pp. 241-272.
- Orléan A. (2004), L'économie des conventions : définitions et résultats, in Orléan A. (dir.), *Analyse économique des conventions*, 2^{ème} édition, Ed. PUF, Paris, pp.1-81.
- Osertwalder A., Pigneur Y. (2011), *Business model nouvelle génération*, Ed. Pearson, 288 p.
- Paché G. (2005), Penser la décision en Sciences de Gestion : pour une vision de nature syncrétique, in Alcaras J.R., Gianfaldoni P., Paché G. (dir.), *Décider dans les Organisations - Dialogues critiques entre économie et gestion*, Ed. L'Harmattan, pp.79-100.
- Parmar B.L., Freeman R.E., Harrison J. S., Wicks A.C., Colle (de) S., Purnell L. (2010), Stakeholder theory: the state of the art, *The Academy of Management Annals*, vol.4, n°1, pp. 403-445.
- Pecqueur B. (2009), De l'exténuation à la sublimation : la notion de territoire est-elle encore utile ? » *Géographie, Economie, Société*, vol.11, pp. 55-62.

- 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.
- Perrin J-C (1990), Organisation industrielle : la composante territoriale, *Revue d'Economie Industrielle*, vol.51, 1^{er} trimestre, pp. 276-303.
- Persais E. (2007), La RSE est-elle une question de convention ?, *Revue Française de Gestion*, n°172, pp. 79-98.
- Piore M.J. (2006), Stabilité et flexibilité dans l'économie : le comportement économique entre rationalité et interprétation , in Eymard-Duvernay F. (dir.), *L'économie des conventions – méthodes et résultats*, tome I Débats, Ed. La Découverte "Recherches", Paris, pp.117-127.
- Polèse M., Shearmur R. (2005), *Economie urbaine et régionale*, Ed. Economica, Paris, 2^{ème} édition, 376 p.
- Polèse M., Shearmur R. (2007), La stabilité des modèles de localisation industrielle, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n°4, pp. 677-706.
- Porter M. (1998), Clusters and the New Economics of Competition, *Harvard Business Review*, Nov-Dec, pp 77-90.
- Porter M. (2001), Strategy and the Internet, *Harvard Business Review*, vol.79, n°3, pp. 62-78.
- Pradier P.C., Teira-Serrano D. (2000), Frank Knight : le risque comme critique de l'économie politique, *Revue de Synthèse*, 4^{ème} série, n°1, janv-mars, art. 1644, pp. 79-116.
- Prahalad C. K., Hamel G. (1990), The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, vol.68, n°3, pp. 79-93.
- Raulet-Croset N. (2008), La dimension territoriale des situations de gestion, *Revue Française de Gestion*, n°184, pp. 137-150.
- Rebérioux A., Biencourt O, Gabriel P. (2001), La dynamique des conventions entre consensus et conflit, in Batifoulie P. (dir.), *Théorie des Conventions*, Ed. Economica, pp. 253-277.
- Reed R., Filippi (de) R.J. (1990), Causal ambiguity, barriers to imitation and sustainable competitive advantage, *Academy of Management Review*, vol.15, n°1, pp. 88-102.
- 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.
- Rémillard D., Wolff D. (2009), Le développement durable – L'émergence d'une nouvelle convention ?, *Revue Française de Gestion*, n°194, pp. 29-43.
- Rivaud-Danset D. (1998), Le traitement de l'incertitude en situation, in Salais R. (dir.), *Institutions et conventions*, Ed. EHESS, Paris, pp. 23-49.
- Roper S. (2001), Innovation, Networks and Plant Location: Some Evidence for Ireland, *Regional Studies*, vol.35, n°3, pp. 215-228.
- Saint-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.

- 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.
- Schmenner W. (1979), Look beyond the obvious in plant location, *Harvard Business Review*, vol.57, n°1, pp. 126-132.
- Schumpeter J.A (1935), *Théorie de l'évolution économique : recherches sur le profit, le crédit, l'intérêt et le cycle de la conjoncture*, Paris, Dalloz, 1999.
- Scott W.R. (2001), Institutional Change, in *Institutions and Organizations*, Ed. Sage Publications, London, 253 p.
- Seddon P.B., Lewis G.P. (2003), Strategy and business models: what's the difference? 7th Pacific Asia Conference on Information Systems, Adelaide, South Australia, pp. 236-248.
- Sergot B. (2004), Les déterminants des décisions de localisation, Thèse de Doctorat ès Sciences de Gestion, Paris 1 Panthéon Sorbonne, 563 p.
- 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, décembre, pp. 111-140.
- Sergot B., Chabault D., Loubaresse E. (2012), Mobilités spatiales et dynamiques organisationnelles, *Revue Française de Gestion*, vol.38, pp.77-98.
- 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.
- Simon H. A. (1947), *Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes*, in *Administrative Organization*, Third Edition, 1976, The Free Press, Collier, 364 p.
- Simon H.A. (1976), *Method and Appraisal in Economics*, Ed. Latsis, trad. Revue Pistes, Ed. numérique MCX-APC sous le titre « De la rationalité substantive à la rationalité procédurale.
- Sfez L., 2004, *La Décision*, Ed. PUF, Paris, 128 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.
- Sorenson O. (2003), Social networks and industrial geography, *Journal of Evolutionary Economics*, vol.13, n°5, pp. 513-527.
- Sorenson O., Singh J. (2007), Science, Social Networks and Spillovers », *Industry and Innovation*, vol.14, n°2, pp. 219-238.
- Staber U. (2001), Spatial Proximity and Firm Survival in a Declining Industrial District: The case of Knitwear Firms in Baden-Württemberg, *Regional Studies*, n°35, pp. 329-341.
- Stake, Robert E. (2000), Case Studies, in Denzin N.K., Lincoln Y.S. Eds, *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks, CA : Sage, pp. 435-454.
- 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

- Storper M. (1997), Regional Economies as Relational Assets, in Lee R. et Willis J. (dir.) *Society, Place, Economy: States of the art in Economic Geography*, Ed. Edward Arnold, Londres, pp. 26-56.
- Suire R. (2003), Stratégies de localisation des firmes du secteur TIC : du cyber district au district lisière, *Géographie, Economie, Société*, n°5, pp. 379-397.
- Sundaram, A., Inkpen A. (2004), The corporate objective revisited, *Organization Science*, vol.15, n°3, pp. 350–363.
- Talbot D. (2012), Les pratiques de proximités : les pays et les pôles de compétitivité, *Deuxième journées de recherche sur l'Entrepreneuriat Bordeaux-Montpellier*, juin, pp. 234-249.
- Teece, D.J. (2010), Business models, Business Strategy and Innovation, *Long Range Planning*, vol.43, n°2-3, pp. 172-194.
- Teece, D.J., Pisano, G., Shuen, A. (1997), Dynamic Capabilities and Strategic Management, *Strategic Management Journal*, vol.18, n°7, pp. 509–533.
- Texier L. (1997), Une clarification de l'offre d'implantation en marketing territorial : produit de ville et offre de territoire, *Cahiers de recherche Groupe ESC Lyon*, avril, pp. 1-21.
- Thévenot L. (1989), Equilibre et rationalité dans un univers complexe, *Revue Economique*, vol.40, n°2, pp. 147-197.
- Thiéart, R-A. (1999), *Méthode de recherche en management*, Ed. Dunod, 535 p.
- Thompson J.D., MacMillan I.C. (2010), Business models: Creating New Markets and Societal Wealth, *Long Range Planning*, vol.43, n°2-3, pp. 291-307.
- Torrès O. (2003a), Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité, *Revue Française de Gestion*, n°144, pp. 119-137.
- Torrès O., (2003b), Les PME face à la mondialisation : du management de proximité à la stratégie de glocalisation, in Fourcade C., Torrès O. (dir.), *Les PME entre Région et Mondialisation : processus de "glocalisation" et dynamique de proximité*, Ed. Les Cahiers de l'ERFI, vol.10, n°4, pp. 27-50.
- Torrès O. (2004), The SME concept of Pierre-André Julien: an analysis in terms of proximity, *Piccola Empresa / Small Business*, vol.17, n°2, pp. 51-62.
- Trippel M., Tödtling F. (2007), Developing Biotechnology Clusters in Non-high Technology regions – The Case of Austria, *Industry and Innovation*, vol.14, n°1, pp. 47-67.
- Urrutiaguer D., Batifoulier P., Merchiers J. (2001), Peut-on se coordonner sur une base arbitraire ? Lewis et la rationalité des conventions, in Batifoulier P. (dir.), *Théorie des Conventions*, Ed. Economica, pp. 63-95.
- Vandecandelaere E., Touzard J-M. (2005), Création de ressources territoriales et construction de la qualité, in *Proximités et changements socio-économiques dans les mondes ruraux*, Dir. Filippi M., Torre A., pp.59-72.
- Veltz P. (1991), Communication, réseaux et territoires dans les systèmes de production modernes, in F. Rowe, P. Veltz (eds.), *Entreprises et territoires en réseaux*, Presses de l'Ecole Nationale des Ponts et Chaussées, Paris, pp. 93-126.
- Verstraete T. (1997), Cartographie cognitive et accompagnement du créateur d'entreprise, *Revue Internationale PME*, vol.10, n°1, pp 43-72.
- Verstraete T. (1999), *Entrepreneuriat. Connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes*, L'Harmattan, collection Economie et Innovation, 205 p.

- Verstraete T. (2001), Le phénomène entrepreneuriat, *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol.1, n°1, 2, pp.5-24.
- Verstraete T. (2003), *Proposition d'un cadre théorique pour la recherche en entrepreneuriat : $PhE = f[(C \times S \times P) \subset (E \times O)]$* , Ed. de l'ADREG, 125 p.
- Verstraete T. (2008), La théorisation dans le domaine de l'entrepreneuriat et ses frontières dans le contexte scientifique français, *Revue Internationale PME*, vol.21, n°2, pp. 169-190.
- Verstraete T., Fayolle A. (2005), Paradigmes et Entrepreneuriat, *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 4, n° 1, pp. 33-52.
- Verstraete T., Jouison-Laffitte E. (2009), *Business model pour entreprendre – Le modèle GRP : théorie et pratique*, Ed. De Boeck, 181 p.
- Verstraete T., Jouison-Laffitte, E. (2010), Le business model : une quête de sens et un outil pour la pédagogie et la pratique de l'entrepreneuriat, *Revue POUR*, n°204.
- 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.
- Verstraete T., Jouison-Laffitte E., Kremer F., Hlady M., Boncler J., Boucher T., Bousquet F., Dondi J., Meiar A., Papin C., Scipion F. (2012a), Recherche-action pour apprécier l'utilité du concept de business model pour les jeunes dirigeants d'entreprise du bâtiment, Rapport de Recherche, *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol.11, n°4, pp. 67-94.
- Verstraete, T., Kremer, F., Jouison-Laffitte E. (2012b), Le business model : une théorie pour des pratiques, *Entreprendre et Innover*, vol.1, n°13, pp. 7-26.
- Vicente J. (2002), Externalités de réseaux vs externalités informationnelles dans les dynamiques de localisation, *Revue d'Economie Rurale et Urbaine*, n°4, pp. 535-552.
- 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.
- Vom Hofe R., Chen K. (2006), Whither or not industrial cluster: conclusions or confusions?, *The Industrial Geographer*, vol.4, n°1, pp. 2-28.
- Weber A. (1929), *Theory of the location of industries*, Ed. The University of Chicago Press, pp. 7-252.
- Weick K.E., Sutcliffe K.M., Obstfeld D. (2005), Organizing and the Process of Sensemaking, *Organization Science*, vol.16, n°4, pp. 409-421.
- Wernerfelt B. (1984), A Resource-Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, vol.5, n°2, pp. 171-180.
- Williamson O.E. (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, Ed. The Free Press, New York, 286 p.
- Woessner R. (2010), La territorialisation : proposition pour la compréhension du phénomène par une entrée systémique, *Revue d'Economie Régionale & Urbaine*, vol.4, pp. 669-685.
- Yin, Robert K. (2009), *Case Study Research - Design and Methods*, 4th Ed., Applied social research methods, vol.5, Sage Publications, 240 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.
- Zott C., Amit, R. (2010), Business model Design: An Activity System Perspective, *Long Range Planning*, vol.43, n°2-3, pp. 216-226.
- Zott C., Amit R., Massa, L. (2011), The Business model: Recent Developments and Future Research, *Journal of Management*, vol.37, n°4, pp. 1019-1042.

TABLE DES MATIERES DETAILLEE

INTRODUCTION GENERALE	13
a. L'actualité de l'ancrage territorial et ses principaux enjeux	14
b. L'émergence d'un problème de management	21
c. Les éclairages de la littérature au problème managérial rencontré	24
d. La spécificité de l'approche entrepreneuriale du sujet	25
e. L'émergence d'une question de recherche	27
f. Justification d'une approche par le business model	29
g. Le cadrage de la recherche	33
h. Les apports attendus et le plan du document	34
 PREMIERE PARTIE	
DES THEORIES TRADITIONNELLES DE LA LOCALISATION A L'APPROCHE CONVENTIONNALISTE DE L'ANCRAGE	36
 CHAPITRE 1 - L'EMERGENCE PROGRESSIVE DU CONCEPT D'ANCRAGE TERRITORIAL	37
1.1 Premier fondement de l'ancrage : les distances	39
1.1.1 Rappel de quelques modèles historiques de localisation	39
1.1.2 La prise en compte des distances	40
1.1.3 L'actualité des modèles historiques	41
1.1.4 Pour conclure sur les approches historiques de la <i>distance</i>	42
1.2 Deuxième fondement de l'ancrage : les interrelations locales entre agents	43
1.2.1 Les apports de la Nouvelle Economie Géographique (NEG)	43
1.2.2 Les externalités	45
1.2.3 Les économies d'agglomération	46
1.2.4 Les apports des externalités à la compréhension de l'ancrage et leurs limites	47
1.2.5 Les apports de l'économie industrielle	49
1.2.6 Les apports institutionnalistes	50
1.3 Troisième fondement de l'ancrage : le rôle du territoire	52
1.3.1 Le territoire : un concept polymorphe	53
1.3.2 Les limites de la capacité opératoire du concept	55
1.3.2.1 Le territoire et ses dimensions	56
	416

1.3.2.2 Territoire postulé versus territoire défini du point de vue des acteurs	57
1.3.3 Les principales formes territoriales à fort ancrage	59
1.3.4 Apports de l'analyse par les territoires et définition de notre conception du territoire	62
1.4 Conclusion du chapitre	63
 CHAPITRE 2 - L'ANCRAGE : DEFINITIONS, TYPOLOGIES ET COMPOSANTES	 65
2.1 Différentes définitions	68
2.1.1 Approche économique et géographique de l'ancrage	68
2.1.2 Discussion concernant l'approche de l'ancrage par Zimmermann	71
2.1.2.1 Un territoire personnifié	71
2.1.2.2 Une vision fonctionnaliste	71
2.1.2.3 Une assimilation implicite des idées de « création collective » et de « mise en commun » des ressources	72
2.1.2.4 Une assimilation des décisions de localisation aux décisions d'ancrage	72
2.1.3 Approche sociologique de l'ancrage	73
2.1.3.1 Le rôle des facteurs individuels dans l'ancrage	73
2.1.3.2 Le rôle de la famille dans l'ancrage	75
2.1.4 Approche politique de l'ancrage	76
2.1.4.1 Les spécificités de l'approche politique de l'ancrage	76
2.1.4.2 Les conséquences d'une approche politique de l'ancrage	77
2.1.5 Retour à la définition de l'ancrage	79
2.2 Typologies d'ancrage	79
2.2.1 Exemple de typologie fondée sur le mode de coopération	80
2.2.2 Exemples de typologies fondées sur le territoire	81
2.2.3 Exemple de typologie fondée sur l'entreprise	82
2.2.4 Exemples de typologies fondées à la fois sur le territoire et l'entreprise	84
2.2.5 Exemple de typologie fondée sur l'entrepreneur	86
2.2.6 Principaux enseignements issus de ces typologies	88
2.3 Le temps et l'ancrage	88
2.3.1 Un « temps long »	88
2.3.2 Les trajectoires d'ancrage	89
2.3.2.1 Les trajectoires des territoires	89

2.3.2.2 Les trajectoires territoriales de l'entreprise	90
2.3.3 La conciliation des temps	93
2.3.4 Comprendre la décision d'ancrage nécessite de prendre en compte toutes les étapes de la vie de l'entreprise	94
2.4 Une remise en cause du présupposé stratégique de l'ancrage	95
2.4.1 La pertinence stratégique de l'ancrage	95
2.4.1.1 La non imitabilité des actifs issus de l'ancrage	95
2.4.1.2 La durabilité des actifs issus de l'ancrage	97
2.4.1.3 Le double processus inhérent à l'ancrage : la <i>spécification</i> et l' <i>activation</i>	98
2.4.2 La méconnaissance des conséquences de l'ancrage sur les performances effectives de l'entreprise	99
2.4.3 Le choix de localisation est une décision parfois contingente qui engage le processus d'ancrage	101
2.4.3.1 Le choix de localisation n'est pas toujours une décision de nature stratégique	101
2.4.3.2 Un choix pouvant être actif ou passif, initié ou non	102
2.4.4 Les interférences entre préférences personnelles des individus et objectifs stratégiques	104
2.4.4.1 L'influence des préférences individuelles	104
2.4.4.2 L'ambiguïté et l'instabilité des préférences individuelles	105
2.4.4.3 L'influence du territoire sur la construction des préférences individuelles	107
2.4.5 Pour une compréhension de l'intention d'ancrage	108
2.5 Conclusion du chapitre	108

CHAPITRE 3 – LA MOBILISATION DES TRAVAUX SUR LA PROXIMITÉ ET DE LA THÉORIE DES CONVENTIONS POUR COMPRENDRE LA DÉCISION D'ANCRAGE

3.1. L'économie de la proximité (EP)	113
3.1.1 Les fondements des travaux de l'économie de la proximité	113
3.1.2. Les différentes architectures de la proximité	115
3.1.2.1 L'approche de Gilly, Torre et Rallet	116
3.1.2.2 L'approche de Pecqueur et Zimmermann	117

3.1.2.3 L'approche de Grossetti et Bouba Olga	119
3.1.3. La coordination dans le cadre de l'économie de proximité	121
3.1.3.1. Le lien entre coordination et proximité	121
3.1.3.2 La coordination en situation d'ancrage	122
3.1.4 Spécificités des relations proximiques des PME et dimension psychologique	124
3.1.5. Apports de l'EP à notre recherche et limites	126
3.2. La théorie des conventions	127
3.2.1. Le cadre général	129
3.2.1.1 Une coordination non négociée	129
3.2.1.2 L'approche stratégique des conventions	132
3.2.1.3 L'approche interprétative des conventions	134
3.2.2 Les modèles d'évaluation	137
3.2.3 La dynamique des conventions	139
3.2.3.1 Les changements consensuels	140
3.2.3.2 Les changements conflictuels	141
3.2.4. L'ancrage territorial dans une perspective conventionnaliste	143
3.2.4.1 La proximité comme support au dispositif matériel de convention	144
3.2.4.2 Le lien entre les mondes de production et l'ancrage	147
3.2.4.3 Convention de qualification, convention d'effort et ancrage	149
3.2.5 Complémentarité de la TC et de l'EP	152
3.3 Conclusion du chapitre	153

DEUXIEME PARTIE

CINQ ETUDES DE CAS POUR MIEUX COMPRENDRE LA CONSTRUCTION DE LA DECISION D'ANCRAGE

CHAPITRE 4 – LE CADRE OPERATOIRE	157
4.1 L'utilisation de la méthode des cas	159
4.1.1 La démarche empirique retenue	159
4.1.2 Le choix de la méthode des cas	162
4.1.2.1 La méthode des cas au sein des études qualitatives	162
4.1.2.2 La méthode des cas : nature et adéquation avec notre projet de recherche	164
4.1.2.3 Ce qui fait la qualité scientifique de la méthode des cas	166

4.1.3 Le design de la recherche	170
4.1.3.1 Les unités d'analyse et les critères d'interprétation des résultats	170
4.1.3.2 Le choix des cas	172
4.1.3.3 Le processus opératoire	178
4.1.4 La nécessité d'une grille d'analyse pour compléter le design de notre recherche	180
4.2 L'utilisation d'un outil de collecte et d'analyse des données fondé sur la théorie des conventions : le modèle GRP	182
4.2.1 L'instrumentation de la collecte et de l'organisation des informations : le recours au business model (BM)	182
4.2.1.1 Définitions et composantes du BM	182
4.2.1.2 L'utilité du BM	184
4.2.2 Les fondements théoriques d'une modélisation particulière : le GRP	186
4.2.2.1 Une modélisation adaptée à notre cadre théorique	186
4.2.2.2 La théorie des parties prenantes (TPP)	188
4.2.2.3 La Resource-Based View (RBV)	189
4.2.3 Les caractéristiques du modèle GRP (Génération Rémunération Partage)	190
4.2.3.1 Le triptyque « Génération Rémunération Partage »	190
4.2.3.2 Les usages éprouvés du modèle GRP	192
4.2.4 Une limite à la fonction instrumentale du GRP dans notre travail	194
4.3. Conclusion du chapitre	195
 CHAPITRE 5 – L'ANALYSE INTRA-CAS DE L'ANCRAGE DE CINQ PME	196
5.1 Le cas pilote : le cas Equi	198
5.1.1 Les conditions d'élaboration du cas pilote	198
5.1.1.1 Les difficultés du travail d'identification des entreprises ancrées	198
5.1.1.2 Les insuffisances de ce travail d'identification. Un premier cas pilote non satisfaisant : AlimInox	199
5.1.2 Présentation du deuxième cas pilote Equi	201
5.1.2.1 La chronologie de la collecte d'information	201
5.1.2.2 La multi-angulation opérée	202
5.1.2.3 L'analyse des données	203
5.1.3 Le business model d'Equi	204
5.1.4 L'ancrage d'Equi	224

5.1.4.1	Analyse des proximités observées	225
5.1.4.2	Analyse du rôle des conventions dans la construction d'interrelations	227
5.1.4.3	Analyse du processus d'ancrage	229
5.1.4.4	Rôle du lien personnel de l'entrepreneur au territoire sur l'ancrage territorial	232
5.1.4.5	Nature des enjeux d'ancrage pour l'entreprise	233
5.1.4.6	Retour sur le processus opératoire	233
5.2	Le cas Ecrin	238
5.2.1	Présentation du cas Ecrin	238
5.2.1.1	La chronologie de la collecte d'information	238
5.2.1.2	La multi-angulation opérée	238
5.2.1.3	L'analyse des données	239
5.2.2	Le business model d'Ecrin	239
5.2.3	L'ancrage d'Ecrin	259
5.2.3.1	Analyse des proximités observées	259
5.2.3.2	Analyse du rôle des conventions dans la construction d'interrelations	262
5.2.3.3	Analyse du processus d'ancrage	264
5.2.3.4	Rôle du lien personnel de l'entrepreneur au territoire sur l'ancrage territorial	265
5.2.3.5	Nature des enjeux d'ancrage pour l'entreprise	267
5.3	Le cas SudNégoce	269
5.3.1	Présentation du cas SudNégoce	269
5.3.1.1	La chronologie de la collecte d'information	269
5.3.1.2	La multi-angulation opérée	269
5.3.1.3	L'analyse des données	270
5.3.2	Le business model de SudNégoce et des entreprises liées	270
5.3.3	L'ancrage de SudNégoce	290
5.3.3.1	Analyse des proximités observées	290
5.3.3.2	Analyse du rôle des conventions dans la construction d'interrelations	293
5.3.3.3	Analyse du processus d'ancrage	293
5.3.3.4	Rôle du lien personnel de l'entrepreneur au territoire sur l'ancrage territorial	295
5.3.3.5	Nature des enjeux d'ancrage pour l'entreprise	297
5.4	Le cas MicroVision	299

5.4.1	Présentation du cas MicroVision	299
5.4.1.1	La chronologie de la collecte d'information	299
5.4.1.2	La multi-angulation opérée	299
5.4.1.3	L'analyse des données	300
5.4.2	Le business model de MicroVision	300
5.4.3	L'ancrage de MicroVision	320
5.4.3.1	Analyse des proximités observées	320
5.4.3.2	Analyse du rôle des conventions dans la construction d'interrelations	323
5.4.3.3	Analyse du processus d'ancrage	323
5.4.3.4	Rôle du lien personnel de l'entrepreneur au territoire sur l'ancrage territorial	327
5.4.3.5	Nature des enjeux d'ancrage pour l'entreprise	328
5.5	Le cas LaserSystèmes	329
5.5.1	Présentation du cas LaserSystèmes	329
5.5.1.1	La chronologie de la collecte d'information	329
5.5.1.2	La multi-angulation opérée	329
5.5.1.3	L'analyse des données	330
5.5.2	Le business model de LaserSystèmes	330
5.5.3	L'ancrage de LaserSystèmes	350
5.5.3.1	Analyse des proximités observées	350
5.5.3.2	Analyse du rôle des conventions dans la construction d'interrelations	352
5.5.3.3	Analyse du processus d'ancrage	354
5.5.3.4	Rôle du lien personnel de entrepreneur au territoire sur l'ancrage territorial	356
5.5.3.5	Nature des enjeux d'ancrage pour l'entreprise	357
5.6	Conclusion du chapitre	359
CHAPITRE 6 – L'ANALYSE INTER-CAS DE L'ANCRAGE DE CINQ PME		360
6.1.	L'influence du lien personnel dirigeant/territoire sur l'ancrage territorial	363
6.1.1	L'influence des liens affectifs	363
6.1.2	L'influence des liens idéologiques	365
6.1.3	L'influence des liens opportunistes	367
6.1.4	En synthèse du rôle des liens personnels entrepreneur/territoire	368
6.2	La nature de l'ancrage	369

6.2.1 L'ancrage n'est pas exclusif de liens fortement socialisés hors du territoire	369
6.2.2 L'ancrage territorial n'est pas nécessairement stratégique	370
6.2.3 Proposition d'une typologie d'ancrage fondée sur les contenus	372
6.2.3.1 L'ancrage <i>sociétal</i>	373
6.2.3.2 L'ancrage <i>de patrimoine</i>	374
6.2.3.3 L'ancrage d'innovation	375
6.2.4 En synthèse des observations concernant les formes d'ancrage	376
6.3 Retour sur la théorie : le rôle des conventions et de la proximité dans la coordination en situation d'ancrage	377
6.3.1 Une définition conventionnaliste de l'ancrage	378
6.3.2 L'articulation entre formes proximiques, conventions et ancrage	380
6.3.4 En synthèse du rôle des conventions et de la proximité dans l'ancrage	385
6.4 Articulation des concepts d'ancrage et de business model	386
6.4.1 La difficulté d'articuler les deux concepts	386
6.4.2 Quelques propositions pour articuler les deux concepts	387
6.5 Conclusion du chapitre	389
CONCLUSION GENERALE	390
a. Les apports théoriques	391
b. Les apports managériaux	393
c. Les apports méthodologiques	396
d. Les limites de notre recherche	397
e. Les prolongements possibles	398
BIBLIOGRAPHIE	400
TABLE DES MATIERES DETAILLEE	416
ANNEXES	427
ANNEXE CONCERNANT LA SATURATION THEORIQUE DE NOTRE ECHANTILLON	429
ANNEXES EQUI	432
	423

Annexe Equi 1 : Détails de l'organisation de l'entreprise	433
Annexe Equi 2 : Description des énoncés et des dispositifs matériels des conventions	434
Annexe Equi 3 : La création de valeur dans la filière cuir par la modification des pratiques d'élevage (Pôle d'Excellence Rurale)	439
Annexe Equi 4 : L'élargissement du bassin d'emploi	442
Annexe Equi 5 : La « convention sport » est-elle partagée avec l'environnement ?	
Enquête sur les forums et revue de presse	443
Annexe Equi 6 : L'innovation chez Equi	447
Annexe Equi 7 : Retranscription des entretiens	449
 ANNEXES ECRIN	 506
Annexe Ecrin 1 : Détails de l'organisation de l'entreprise	507
Annexe Ecrin 2 : Description des énoncés et des dispositifs matériels des conventions	508
Annexe Ecrin 3 : La communication de l'entreprise vs communication des concurrents	512
Annexe Ecrin 4 : Multi-angulation de l'engagement sociétal de l'entreprise et de ses salariés	513
Annexe Ecrin 5 : Le rôle des institutions dans la filière	515
Annexe Ecrin 6 : ChatSauvage : un BM alternatif rompant avec la proximité physique entre production et commercailisation	517
Annexe Ecrin 7 : Retranscription des entretiens	519
 ANNEXES SUDNEGOCE	 556
Annexe SudNégoce 1 : Détails de l'organisation de l'entreprise	557
Annexe SudNégoce 2 : Description des énoncés et des dispositifs matériels des conventions	559
Annexe SudNégoce 3 : Les actions coopératives auxquelles les dirigeants ont participé	564
Annexe SudNégoce 4 : Proximité institutionnelle : rejet du type normatif et préférence pour l'émergence de standards (marques collectives, hiérarchisation des qualités, typicité)	568
Annexe SudNégoce 5 : Retranscription des entretiens	570

ANNEXES MICROVISION	635
Annexe MicroVision 1 : Détails de l'organisation de l'entreprise	636
Annexe MicroVision 2 : Description des énoncés et des dispositifs matériels des conventions	637
Annexe MicroVision 3 : Les partenariats avec les institutions	642
Annexe MicroVision 4 : Multi-angulation concernant l'implication de l'entreprise aux côtés de laboratoires de recherche	644
Annexe MicroVision 5 : Multi-angulation concernant l'intégration de l'entreprise dans le tissu industriel et de recherche local	645
Annexe Microvision 6 : Retranscription des entretiens	646
 ANNEXES LASERSYSTEMES	 690
Annexe LaserSystèmes 1 : Détails de l'organisation de l'entreprise	691
Annexe LaserSystèmes 2 : Description des énoncés et des dispositifs matériels des conventions	692
Annexe LaserSystèmes 3 : Les partenariats avec les institutions	696
Annexe LaserSystèmes 4 : Multi-angulation concernant l'implication de l'entreprise aux côtés de laboratoires de recherche et dans le tissu institutionnel et industriel local	699
Annexe LaserSystèmes 5 : Retranscription des entretiens	700

THÈSE PRÉSENTÉE
POUR OBTENIR LE GRADE DE
DOCTEUR DE
L'UNIVERSITÉ DE BORDEAUX

ÉCOLE DOCTORALE
SPÉCIALITÉ : ENTREPRISE, ECONOMIE, SOCIÉTÉ

Par François BOUSQUET

**L'INFLUENCE DU LIEN PERSONNEL ENTRE
L'ENTREPRENEUR ET LE TERRITOIRE SUR L'ANCRAGE
TERRITORIAL DES PME**
ANNEXES

Sous la direction de : Thierry VERSTRAETE

Soutenue le 19 juin 2014

Membres du jury :

M. CHABAUD Didier Professeur à l'Université d'Avignon
M. GOMEZ Pierre-Yves Professeur à l'EMLYON Business School
Mme HLADY RISPAL Martine Maître de Conférences à l'Université de Bordeaux,
Habilitation à diriger des recherches (HDR)
M. TORRES Olivier Professeur à l'Université Montpellier 1
M. VERSTRAETE Thierry Professeur à l'Université de Bordeaux

Président
Rapporteur

Examineur
Rapporteur
Directeur de thèse

TABLE DES MATIERES DES ANNEXES

ANNEXE CONCERNANT LA SATURATION THEORIQUE DE NOTRE ECHANTILLON	429
ANNEXES EQUI	432
Annexe Equi 1 : Détails de l'organisation de l'entreprise	433
Annexe Equi 2 : Description des énoncés et des dispositifs matériels des conventions	434
Annexe Equi 3 : La création de valeur dans la filière cuir par la modification des pratiques d'élevage (Pôle d'Excellence Rurale)	439
Annexe Equi 4 : L'élargissement du bassin d'emploi	442
Annexe Equi 5 : La « convention sport » est-elle partagée avec l'environnement ? Enquête sur les forums et revue de presse	443
Annexe Equi 6 : L'innovation chez Equi	447
Annexe Equi 7 : Retranscription des entretiens	449
ANNEXES ECRIN	506
Annexe Ecrin 1 : Détails de l'organisation de l'entreprise	507
Annexe Ecrin 2 : Description des énoncés et des dispositifs matériels des conventions	508
Annexe Ecrin 3 : La communication de l'entreprise vs communication des concurrents	512
Annexe Ecrin 4 : Multi-angulation de l'engagement sociétal de l'entreprise et de ses salariés	513
Annexe Ecrin 5 : Le rôle des institutions dans la filière	515
Annexe Ecrin 6 : ChatSauvage : un BM alternatif rompant avec la proximité physique entre production et commercialisation	517
Annexe Ecrin 7 : Retranscription des entretiens	519
ANNEXES SUDNEGOCE	556
Annexe SudNégoce 1 : Détails de l'organisation de l'entreprise	557
Annexe SudNégoce 2 : Description des énoncés et des dispositifs matériels des conventions	559
Annexe SudNégoce 3 : Les actions coopératives auxquelles les dirigeants ont	
	427

participé	564
Annexe SudNégoce 4 : Proximité institutionnelle : rejet du type normatif et préférence pour l'émergence de standards (marques collectives, hiérarchisation des qualités, typicité)	568
Annexe SudNégoce 5 : Retranscription des entretiens	570
ANNEXES MICROVISION	635
Annexe MicroVision 1 : Détails de l'organisation de l'entreprise	636
Annexe MicroVision 2 : Description des énoncés et des dispositifs matériels des conventions	637
Annexe MicroVision 3 : Les partenariats avec les institutions	642
Annexe MicroVision 4 : Multi-angulation concernant l'implication de l'entreprise aux côtés de laboratoires de recherche	644
Annexe MicroVision 5 : Multi-angulation concernant l'intégration de l'entreprise dans le tissu industriel et de recherche local	645
Annexe Microvision 6 : Retranscription des entretiens	646
ANNEXES LASERSYSTEMES	690
Annexe LaserSystèmes 1 : Détails de l'organisation de l'entreprise	691
Annexe LaserSystèmes 2 : Description des énoncés et des dispositifs matériels des conventions	692
Annexe LaserSystèmes 3 : Les partenariats avec les institutions	696
Annexe LaserSystèmes 4 : Multi-angulation concernant l'implication de l'entreprise aux côtés de laboratoires de recherche et dans le tissu institutionnel et industriel local	699
Annexe LaserSystèmes 5 : Retranscription des entretiens	700

ANNEXE CONCERNANT LA SATURATION THEORIQUE DE NOTRE ECHANTILLON

Chaque croix marque l'occurrence d'un item dans le cas concerné. La croix est bleue lorsque l'item apparaît pour la première fois.

Items rencontrés (croix bleue lorsque l'item est rencontré pour la première fois et croix noire dans les autres cas)	EQUI	ECRIN	SUDNEG	MICRO	LASER
Proximité Physique	X	X	X	X	X
Proximité Organisationnelle Réticulaire	X	X		X	X
Proximité Organisationnelle Contractuelle			X		X
Proximité Institutionnelle d'Appartenance		X	X		
Proximité Institutionnelle d'Adhésion	X		X	X	X
Proximité Institutionnelle Normée	X				
Proximité Institutionnelle Standard		X	X		
Secteur diffus	X	X	X		
Secteur aménagé				X	X
Dirigeant autochtone			X	X	
Dirigeant allogène	X	X			X
Ancrage territorialisé	X			X	X
Ancrage localisé		X	X		
Innovations importantes	X			X	X
Innovations secondaires		X	X		
Lien idéologique au territoire	X	X		X	
Lien affectif au territoire			X	X	
Absence de lien personnel au territoire					X
Ancrage stratégique			X	X	X
Ancrage non stratégique	X	X			
Ancrage RSE	X	X	X		
Ancrage de terroir		X			
Ancrage d'innovation				X	X
Rôle déterminant institutions locales	X		X	X	X
Participation forte dirigeant dans institutions locales	X	X	X	X	X
Localisation réfléchie	X			X	X
Localisation accidentelle		X	X		
A un développement exogène	X				
A un développement endogène	X	X	X	X	X
Présence significative de clients locaux		X	X		
Présence à l'export	X		X	X	X
Concurrence essentiellement étrangère				X	X
Découverte opportunités via l'ancrage	X			X	X

Développement du marché via l'ancrage			X		
Développement R&D via l'ancrage				X	X
Amélioration compétences via l'ancrage		X	X	X	X
Acquisition de compétences par recrutements	X			X	X
Recrutement facilité via l'ancrage	X			X	X
Accès à des inputs de qualité supérieure via l'ancrage	X		X		
Partenariats de production via l'ancrage	X	X	X	X	X
Facilités organisationnelles via l'ancrage				X	X
Changements organisationnels récents forts	X		X	X	X
Financements via l'ancrage	X	X		X	X
Evocation de BM alternatifs précis non ancrés	X	X	X		
Le dirigeant a fait évoluer son BM.		X	X	X	
Communique sur l'ancrage de l'entreprise.		X	X		
Exprime le sentiment d'être en partie altruiste.	X	X	X		
Envisage sa croissance par développement hors territoire.	X				
Considère le territoire comme substituable.	X				
Le dirigeant réside fréquemment hors territoire.	X			X	
Le dirigeant se réfère spontanément à ses racines.			X		
Le dirigeant se réfère spontanément à l'histoire du territoire.		X	X		
L'acquisition immobilière est un enjeu important.		X	X		
Le dirigeant évoque spontanément la transmission à venir de l'entreprise.		X	X		
Accorde un rôle important à la culture d'entreprise.	X	X	X	X	
55 items au total. Nombre de premières occurrences dans chaque cas :	30	13	6	5	1

ANNEXES EQUI

ANNEXE EQUI 1 : DETAILS DE L'ORGANISATION DE L'ENTREPRISE

Les principales dates de l'histoire d'Equi

Date de démarrage de l'activité de l'entrepreneur à Paris :	1997
Date de création de l'entreprise en Dordogne par les anciens associés :	1998
Date d'entrée du dirigeant dans le capital d'Equi :	1999
Date de rachat de l'ensemble des parts par le dirigeant :	2001
Date de cession d'ouverture du capital à des associés actifs :	2012
Date de cession de parts à des associés passifs :	2013

La structure de l'effectif du groupe

Effectifs :	Total	Personnel Administratif	Personnel Commercial	Personnel Production
Holding	10	9	1	0
Equi	50	10	15	25
Filiale Allemagne	7	0	7	0
Filiale USA	20	5	15	0
Filiale Maroc	130	3	0	127
Total	217	27	38	152

ANNEXE EQUI 2 : DESCRIPTION DES ENONCES ET DES DISPOSITIFS MATERIELS DES CONVENTIONS

Une convention « sport »

Eléments de description de la convention sport (telle que perçue par le dirigeant)	
ENONCE	
Principe général	- recherche de performance - acceptation des remises en question - esprit d'équipe - plaisir guidant l'action
Distinction	En tant que convention d'effort : - sélection des commerciaux - sélection des associés En tant que convention de qualification : - ciblage des prospects - différenciation des partenaires bancaires
Sanction	Rupture de contrat (séparation avec les associés initiaux)
DISPOSITIF	
Echange d'information	Fondé sur une importante proximité physique : - recherche d'un contact face-à-face aussi souvent que possible pour transmettre les informations - venue en Dordogne de tous les agents commerciaux - sélection de partenaires locaux suite à des rencontres - ventes réalisées en face-à-face - dirigeant en déplacement 50% du temps - facilité pour le personnel d'avoir un contact physique avec le patron (organigramme horizontal, faible distance)

Homogénéité d'information	Fondée sur une proximité organisationnelle contractuelle. Celle-ci n'est pas dans la nature du dirigeant mais il la reconnaît nécessaire. <i>« Typiquement, je suis incompétent pour gérer un atelier, parce que je trouve 100 000 excuses aux gens (...) Sauf que dans un groupe social, quand on commence à donner des passe-droits comme ça, juste parce qu'on écoute les plaintes de chacun, sans mettre de règles un peu rigides, on finit par paraître incapable de gérer. Parce que le cadre qui règle tout ça n'est pas assez précis. »</i>
Tolérance à la négociation	Le dirigeant est plus ouvert à des formes réticulaires que contractuelles de proximité organisationnelle. Il s'appuie sur les liens hors contrats pour faciliter l'adaptation à des situations nouvelles. Exemple : <i>« J'ai fait entrer des partenaires dans l'entreprise en échange de zéro euro mais de beaucoup de travail. Ils ont chacun 24 % de l'entreprise (...). Ils sont montés en puissance en partant de zéro jusqu'à 24 % en échange d'énergie, d'investissement personnel etc. »</i>

Une convention « locale »

Eléments de description de la convention locale (telle que perçue par le dirigeant)	
ENONCE	
Principe général	- maximiser la création de valeur - assurer la durabilité des ressources - effectuer un partage légitime de la valeur créée
Distinction	Il est difficile d'associer cette convention à une convention d'effort ou de qualification dans la mesure où cette convention conduit à réduire l'étanchéité des frontières des organisations. Elle réduit l'opposition entre un « dedans » et un « dehors » des organisations. En revanche, elle substitue à ces frontières une limite territoriale. Sont reconnus comme adhérents à cette convention ceux qui retiennent la notion d'un intérêt commun au sein d'un territoire donné (territoire des ayants droit).
Sanction	Faibles sanctions (dilution des rapports de proximité).

DISPOSITIF	
Echange d'information	Fondé sur : - une importante proximité physique : fréquence des face-à-face et fluidité des contacts (il suffit d'être reconnu comme adhérent à la convention pour participer « de droit » à un projet). - une importante proximité organisationnelle réticulaire : les acteurs se connaissent et sont rattachés les uns aux autres par plusieurs liens (plusieurs acteurs se retrouvent autour de plusieurs projets) Chacun a une connaissance de l'histoire locale des partenaires et peut la prendre en compte pour gérer les relations avec ces partenaires.
Homogénéité d'information	Permise par différentes formes de proximité institutionnelle : - Institution nationale comme le PER qui définit un cadre légal - Cahier des charges, charte, précisant les règles dans un contexte spécifique et local - Présence d'un coordinateur ou animateur à la tête de chaque projet
Tolérance à la négociation	La tolérance est permise par la préférence qui est accordée à la proximité d'adhésion plutôt que contractuelle. L'organisation invite en permanence les acteurs à « jouer le jeu ».

Une convention « de luxe »

Eléments de description de la convention du luxe (telle que perçue par le dirigeant)	
ENONCE	
Principe général	- élitisme (définit la qualité des objets par l'exclusion d'autres objets) - stabilité (renforcement de la convention par la durée, le respect des traditions)

Distinction	A l'inverse de la convention locale qui réduit les frontières entre organisation, la convention du luxe les renforce. En tant que convention d'effort, l'accent est mis sur la reproduction de l'existant avec une faible valorisation de l'initiative. Le travail est évalué par la conformité au modèle donné. En tant que convention de qualification, sont distingués ceux qui reconnaissent la convention (le plus grand nombre possible) et ceux qui sont reconnus grâce à elle (le plus faible nombre possible). L'évaluation de la qualité repose sur la possibilité d'exclure (objets, individus). Il s'agit à la fois d'un principe général et du mode de distinction de la convention.
Sanction	Contestation de la qualité ou de l'objet.
DISPOSITIF	
Echange d'information	Fondé sur la proximité institutionnelle d'adhésion mais aussi une proximité physique renforcée par des circuits courts (contact direct fabricant / consommateur). Il est à noter que Equi a retenu ce modèle de circuit court pour communiquer en s'inspirant des pratiques du secteur du luxe. Cela ne constitue toutefois pas une adhésion à cette convention mais relève plus simplement d'une pratique de benchmarking.
Homogénéité d'information	Elle est établie par la proximité physique des face-à-face et par une proximité institutionnelle diffusant une communication très formatée. Ainsi par exemple, les informations sur la selle Talaris d'Hermès accessibles sur internet sont majoritairement et directement issues de relations de presse et présentent une forte homogénéité.
Tolérance à la négociation	La tolérance est très faible. La convention du luxe est marquée, du point de vue marketing, par la rigidité (le consommateur n'a pas prise sur le produit). Le dirigeant rencontré estime qu'il en est de même dans les pratiques managériales du secteur du luxe.

Une convention « marchande »

Eléments de description de la convention marchande (telle que perçue par le dirigeant)	
ENONCE	
Principe général	- maximiser le profit financier

	- vision à court terme excluant tout intérêt à une collaboration dont on ne percevrait pas, au moment où on l'engage, le profit attendu.
Distinction	- La distinction s'effectue au travers du prix. Dans le cas de la filière cuir, la distinction effectuée par les abattoirs entre éleveurs locaux et hors territoire ne répond qu'à des considérations logistiques. De même pour les négociants en viande pour lesquels la logique d'implantation territoriale tient uniquement à un objectif de maillage géographique.
Sanction	Absence de rapports commerciaux.
DISPOSITIF	
Echange d'information	L'expression de prix lors de négociation. La nature de la proximité servant de support au dispositif dépend de la nature des marchés. Les relations sont de toutes façons peu socialisées.
Homogénéité d'information	Etablie par le cours du marché. Ici aussi la forme proximiste retenue dépend de la nature des marchés.
Tolérance à la négociation	La tolérance tient essentiellement à la notion de spécialisation des produits. Dans le cas de matière première comme le cuir le degré de spécialisation est faible. Il est pris en compte par le découpage des tarifs en 4 niveaux de qualité distincts. En ce qui concerne les selles, la spécialisation peut être accrue notamment par l'innovation. L'entreprise Equi conteste fortement cette convention en amont (approvisionnement) mais y adhère en aval (mise en marché des produits finis).

ANNEXE EQUI 3 : LA CREATION DE VALEUR DANS LA FILIERE CUIR PAR LA MODIFICATION DES PRATIQUES D'ELEVAGE (POLE D'EXCELLENCE RURALE)

Le dirigeant rencontré a insisté à plusieurs reprises sur l'aspect collectif des enjeux portant sur les évolutions de la qualité des cuirs. La création de valeur nécessite une réorganisation de sa répartition. Nous avons effectué une multi-angulation des informations recueillies sur ce thème à partir de plusieurs sources.

En premier lieu nous avons recueilli des informations au travers de plusieurs articles de presse. Les informations trouvées corroborent et précisent celles recueillies dans l'entreprise. Par exemple il apparaît que 70 éleveurs participent à la démarche, que le montant des infrastructures qui seront réalisées sera d'un montant total de 1,4 millions d'euros (au sein des abattoirs et de la tannerie de Cathill). Par ailleurs, plusieurs de ces articles rappellent le rôle moteur du dirigeant d'Equi dans cette démarche collective. Ainsi Les Echos (n°21139 du 7 mars 2012) précisent « *Monsieur D., président d'Equi en Dordogne, est à l'origine de la démarche, qui a obtenu le soutien du Centre technique du cuir de Lyon* ».

En deuxième lieu nous avons participé à une réunion du PER. Tous les acteurs étaient présents (26 personnes, parmi lesquelles des représentants de la Préfecture, du Conseil Régional, du Conseil Général, de la Chambre Economique, des abattoirs, des éleveurs, des chambres consulaires, d'Equi, ...). Le projet présente deux grands volets. L'un porte sur les conditions techniques d'amélioration de la qualité. L'autre porte sur la valorisation de ce supplément de qualité et le partage de la valeur.

En ce qui concerne les conditions techniques, les choses sont relativement simples. Elles visent une adaptation des pratiques (ce qui inclut la formation des acteurs). Les pratiques consistent par exemple à mieux traiter les animaux sur un plan parasitaire, à sensibiliser le personnel des abattoirs à la préservation des peaux, à réduire les temps de transport, etc. La modification des conditions techniques porte également sur la réalisation de certains investissements. Chez les éleveurs, il s'agit par exemple de remplacer les barbelés par des clôtures électriques. Dans les abattoirs, il s'agit d'améliorer les équipements de stockage des peaux.

En ce qui concerne la rémunération de la qualité et le partage de celle-ci, les choses sont plus complexes. La valorisation demandée par les éleveurs est de 60 euros de plus par

peau. La préfecture estime cela excessif. La tannerie estime pouvoir apporter 30 euros de rémunération complémentaire par peau. L'essentiel serait, semble-t-il, financé par Equi qui indique que l'entreprise est prête à mieux rémunérer des peaux de provenance locale.

Deux problèmes resteraient à régler :

- Il faudrait d'une part que les abattoirs répercutent cette rémunération aux éleveurs, car ils sont intermédiaires. Cette répercussion pose, sur un plan technique, la question du suivi des peaux. Le suivi peut intervenir par un marquage mais suppose aussi que l'abattage se fasse dans le département. La difficulté du suivi tient notamment au fait que la qualité de la peau n'apparaît pas à l'abattoir mais au terme du processus de tannage.

- D'autre part, il faudrait que les abattoirs reconnaissent que cette évolution qualitative leur apporterait une valeur ajoutée supplémentaire au travers de la qualité de la viande. Tous les participants semblent être d'accords sur un constat : lorsque les peaux sont de meilleure qualité, la viande est également de meilleure qualité. Améliorer la qualité revient donc à améliorer la valeur de la viande et à introduire un deuxième poste de création de valeur dans la filière. Les abattoirs considèrent toutefois qu'améliorer les conditions de mise en marché n'est pas possible. Il est difficile de savoir si cela est vrai ou pas, mais cela constitue de toute évidence un point de blocage dans la discussion. Les abattoirs semblent de ce point de vue isolés en ne voulant pas ouvrir la discussion à la rémunération du supplément de qualité de la viande et à son partage.

A notre demande, la question de l'organisation de ce partage en Allemagne est évoquée en réunion, le représentant de l'entreprise de tannage achetant sur ce marché. Le suivi des peaux n'y est assuré ni par peau, ni par élevage. Il est remplacé par « *la réputation* » de la région de production. L'ensemble de la bête (viande et peau) est mieux rémunéré à l'éleveur si la région a une bonne réputation. Chaque éleveur doit s'efforcer d'assurer les conditions qualitatives que l'on attend de lui pour pouvoir demeurer dans cette convention. D'un point de vue conventionnaliste, on peut donc dire que le partage de la rémunération tirée des bonnes pratiques au sein de la filière tient à une convention d'ores et déjà en usage. En Périgord, cette convention n'est pas en place. A supposer que la situation évolue favorablement, la question peut toutefois se poser de savoir s'il est possible de faire naître une convention locale sur ce sujet ou simplement de lui substituer un ensemble de contrats entre acteurs.

Autre point méritant d'être précisé : le travail effectué sur cette filière n'a pas nécessairement vocation à demeurer local. Il présente un caractère expérimental étant donné que les volumes concernés (quelques milliers de peaux) demeurent modestes.

En troisième lieu, nous avons eu des discussions en privé avec un représentant du Conseil Général et avec le Sous-Préfet. Ces discussions plus « libres », ont confirmé le fait que l'ensemble des acteurs sont considérés comme oeuvrant de façon volontariste à la démarche engagée et que les abattoirs bloquent la situation en ne voulant pas réinjecter la rémunération issue d'une meilleure qualité de la viande dans le partage. Le Sous-Préfet a également précisé que le rôle de l'Etat était d'impulser la démarche, d'apporter une contribution au financement d'investissements, mais que le reste relevait d'une organisation de marché. Un véritable effort de conviction doit être fait en direction des abattoirs pour qu'ils adhèrent à un nouveau partage. De notre point de vue, le différent peut être traduit en soulignant que les abattoirs adhèrent à une convention de marché alors que les autres acteurs participent eux à une convention locale beaucoup plus collaborative et dans laquelle, par exemple, la notion de « réputation à long terme » a du sens.

Enfin, nous avons pris connaissance de plusieurs documentations techniques et politiques concernant le Pôle d'Excellence Rurale « Filière Cuir en Périgord » : notamment le dossier de candidature présenté à l'Etat par la Chambre Economique de la Dordogne et la « Charte Qualité pour les peaux de bovins de l'élevage à l'abattoir » (Conseil Général, Région, Europe). Ces documents confirment les informations communiquées par Monsieur D. et les complètent. Il ne nous semble pas utile de les détailler ici.

ANNEXE EQUI 4 : L'ELARGISSEMENT DU BASSIN D'EMPLOI

Plusieurs travaux ont été engagés afin de tenter de résoudre le problème du coût d'accès domicile / travail pour des personnes résidant hors de la commune sur laquelle l'entreprise est située.

Ont notamment participé à ces travaux :

- plusieurs Communautés de Communes
- 45 entreprises
- L'Espace Economie Emploi du Périgord Vert

Ces travaux se sont étalés durant plusieurs années. Nous avons eu accès aux documents suivants :

- Compte rendu de réunion de 2008 (initiation du projet)
- Compte rendu de réunion de 2012 (avancée du projet)
- Cartes des bassins d'emplois des communes du Nord du Périgord
- Site mis en place pour gérer l'organisation du covoiturage (<http://ecoetcovoiturage.fr>)

Ces documents nous ont permis de confirmer que la dimension collective et les enjeux du projet sont conformes à ce qui nous a été présenté par le dirigeant. Ces documents et un entretien téléphonique avec un représentant de l'Espace Economie Emploi du Périgord Vert nous ont également assurés du rôle de l'entreprise Equi dans ce projet.

Il ne nous semble pas utile de détailler ici les caractéristiques techniques du projet.

ANNEXE EQUI 5 : LA « CONVENTION SPORT » EST-ELLE PARTAGEE AVEC L'ENVIRONNEMENT ? ENQUETE SUR LES FORUMS ET REVUE DE PRESSE

Le dirigeant a insisté sur le fait que le positionnement de l'entreprise est celui d'un fabricant d'articles de sport qui s'efforce d'améliorer la performance des cavaliers. Il ne s'agit pas d'une entreprise d'artisanat, de tradition ou de luxe. En développant une proximité institutionnelle d'adhésion avec des acteurs du monde équestre, l'entreprise affirme son adhésion à ce que nous avons nommé la « convention du sport ». Le point de savoir si les clients adhèrent véritablement à cette convention mérite toutefois d'être validé. Pour le dirigeant, c'est effectivement le cas. Nous nous sommes toutefois efforcés de recouper ces informations avec des opinions exprimées par des cavaliers amateurs ou professionnels (moniteurs notamment). Pour cela, nous avons recueilli vingt opinions sur la marque Equi sur des forums consacrés à l'équitation. Nous présentons ci-après quelques-uns de ces avis.

Une majorité d'avis sont favorables à la marque mais surtout celle-ci est le plus souvent évaluée sous l'angle de la performance. Il y a là l'expression d'un mode d'évaluation de la qualité qui est conforme à celui de la convention sport. En témoignent les commentaires et échanges suivants¹ (de A à H) :

A- « Perso j'ai une Equi achetée d'occasion ! Je suis très bien dedans et même quand je pars en balade plusieurs heures (comme aujourd'hui) ou en TREC ! Le représentant est sympa (d'ailleurs je crois que certaines en parlaient dans un ancien post). Et je pense qu'ils doivent laisser des selles à l'essai. En tout cas au club on peut les essayer pendant une semaine à peu près (pour les occasions). Niveaux occases ils ont pas mal de choix et les reprennent bien ! Voilà voilà sinon ils ont un site internet mais je te laisse chercher l'adresse sur google je la connais pas par coeur) !!!! »

B- « Je connais plein de gens qui ont la Emporio d'Equipe, j'ai d'ailleurs passé mon G7 avec et j'adore. Moi j'ai acheté d'occasion un selle de dressage Equi à ma monitrice et c'est juste le rêve ! Après c'est clair que les selles en cuir c'est le must. Si t'aimes le synthétique c'est bien mais niveau qualité le cuir dure bcp plus longtemps... surtout si tu prends une marque comme Equipe ou Devoucoux... (et encore y'en a plein d'autres : Equi, childéric, antarès, delgrange je sais plus s'ils font dressage aussi etc). Si t'en prends une

¹ Nous n'avons pas apportés de corrections à la forme des messages qui suivent.

comme ça, même si la selle tu t'en sers pas pdt 5 ans et que tu la laisse dans un carton, tu pourras la revendre au prix auquel tu l'as achetée, c'est l'avantage. »

C- « Tu peux mettre combien parce qu'il y a tous les prix? J'ai une Equi elle est super et avant j'avais une Buté qui était très bien aussi mais elles sont pas données.

- Ben j'ai un budget de 1400 ou 1500€ donc je pense que je vais en prendre une d'occasion de chez Devoucoux, Equi, et autres marques de la même qualité tu es bien sur ta Equi ?

- Elle est top mais je l'ai pris sur mesure c'est moi qui l'ai cassé à ma place. Elle tient super bien je monte deux chevaux par jour tous les jours depuis 18 mois avec, sans qu'elle ait bougé. »

D- « J'ai une Bates caprilli obstacles franchement au confort c top mais ma selle de concours même s'il faut un 'ti temps d'adaptation est encore mieux c une Pessoa Legacy pour la position et franchement je la recommande a tout le monde. Aussi non j'ai essayé une Equi on est super bien dedans aussi le cuir est génial, idem pour les Tolga et les Delgrages qui vieillissent bien. les Hervé Godignon sont top aussi j'adore le new modèle une amie l'a acheté et enfin je v dire il y a du choix!!! il y a aussi les selles Antares que mon prof utilise... moi perso j'm pas la position que j'ai dedans mais j'av quand même hésité entre celle-là et ma Pessoa! »

E- « J'ai trouvé une Antares aussi qui me plaît bien ! Et du coup j'ai vu une Equi aussi pas mal du tout. Le seul hic, c'est que je n'ai aucun moyen de les essayer. Jje souhaiterais acheter d'occasion pour économiser un peu quand même ... Pour le moment je me porte sur une Devoucoux... »

F- « Si tu veux une selle avec une qualité de selle optimale, je te conseille les Equi qui sont, certes, plus chères (mais il y a pas mal d'occasion un peu partout). J'ai la mienne depuis 3 ans et elle est encore dans un état parfait. Le seul inconvénient que j'ai avec, c'est qu'elle pousse un tout petit peu les jambes en avant (selle obstacle). Sinon, elle est très confortable. »

G-« J'ai une Wintec i Werth très confortable mais elle me positionne les jambes en arrière. Donc j'envisage d'acheter une selle dressage qui me positionne mieux mais très confortable ;j "ai essayé forestier horrible j"étais sur les ischions.....bref connaissez-vous une selle ABORDABLE fauteuil et qui positionne bien je précise qu'avec ma mixte Equi j 'ai pas ce problème de jambes en arriere. J'ai essayé Forestier Darroze et position bien mais pas confortable du tout. »

H- « Pour ce qui est d'Equi, je peux affirmer que ce n'est pas un mythe : c'est absolument fabuleux comme selle, tant au niveau du cuir, de la position, du confort ... tout est parfait ... en même temps, pour des selles qui avoisinent les 4000€, ça peut ! »

Mais une autre frange de consommateurs adopte un mode d'évaluation de la qualité plus ambigu. Ils se réfèrent notamment à la notion de « prestige » qui semble induire une idée d'élitisme, d'inaccessibilité qui en fait la valeur. Il semble donc que la marque soit parfois évaluée selon la convention luxe (I à K) :

I- « Mais le mieux est de faire venir le représentant et d'essayer. Il y a les Equi, Antarès, Devaucoux, Délegrange, Childéric, More (moins chère et de bonne qualité, c'est le top). Il y a aussi les prestiges, Pessoa... »

J- « La Equi est plus dure de cuir (que la Pessoa) mais elle tient bien les jambes... Après, il y a les Antarès qui sont juste la monstre classe... »

K- « J'aime bien les marques prestige, Antarès, Equi, Delgrange et Pessoa »

Dans d'autres cas, les deux conventions, en tant que cadre d'évaluation de la qualité, sont clairement en conflit (L à O) :

L- « Et je vois ce genre de cas bien plus souvent que mon esprit de saddle fitter le voudrait. Les gens achètent un Nom, et qu'il aille ou non à eux ou à leur cheval, ils s'en fichent. Ils ont le bonheur de monter avec une Devaucoux / Hennig / Schleese / Antarès / Equi / Tad Coffin, et c'est tout ce qui compte. »

M- « - Mon père m'a gentiment proposé de m'acheter la Equi 2Gs, des avis?

- Tu as bien de la chance !Equi est une très bonne marque de selle, donc pour tes fesses oui c'est le top niveau confort/qualité/etc mais après faut voir pour ton cheval

- J'ai une jument, et apparemment c'est plutôt bien fait pour eux! Mais j'ai vu sur certains site que plusieurs personnes pensaient que ce n'était que esthétique..

- Pour répondre à ta question, je n'ai donc pas de selle (avis neutre) mais j'ai lu pas mal de sujet par rapport a Equi disant que c'était cher par rapport a la qualité et que pour ce prix-là, tu pouvais avoir la selle d'un artisan (V. Gaffet). Bon je ne dis pas non plus que c'est nul hein. »

N- « Ces selles c'est un peu de l'arnaque. Coutent une fortune, pas forcément technique, et se revendent une misère. »

O- « *Pourquoi pas Stubben ? Il parait qu'elles sont bien, alors que les Equi j'ai entendu que c'était plus un mythe qu'une véritable qualité ... Après chacun ses choix !* »

Une marque doit donc effectivement montrer à quelle convention elle se rattache. Le dispositif matériel de la convention retenu n'est toutefois pas aisé car, même les relations de presse ne suffisent pas à baliser clairement la frontière. Ainsi cet article du journal Sud-Ouest du 13 novembre 2013 qui précise à propos d'Equi « *L'artisan de luxe* (sic) vend aujourd'hui 3500 selles par an, un tiers sur le marché américain »...

ANNEXE EQUI 6 : L'INNOVATION CHEZ EQUI

Monsieur D. nous a indiqué que la performance de ses produits repose sur l'innovation (et pas, par exemple, sur le respect de la tradition ou une approche artisanale du métier.)

Nous avons vérifié la réalité des efforts entrepris en matière de recherche et développement. Les informations recueillies auprès d'OSEO confirment ces actions. L'institution indique notamment « *OSEO Aquitaine a accompagné la société Equi pour le recrutement d'ingénieurs de recherche, et le développement d'une selle avec un arçon en matériau composite. OSEO Aquitaine est également intervenu, via deux Contrats de Développement Innovation, pour la réalisation de moules, des dépenses immatérielles et la promotion de nouveaux produits/accessoires.* »

Certaines informations montrent toutefois que l'innovation ne suffit pas toujours à asseoir le positionnement d'un produit. Ainsi, sur un blog très spécialisé consacré à la fabrication des arçons de selles utilisant des constituants synthétiques, le commentaire faisait apparaître un rapprochement entre les marques Equi et Hermès : « *C'est assez vaste comme sujet, mais grosso modo, on recense surtout des arçons en résine (Elastiflex Tree chez Wintec, celui chez Thorowgood), en fibres composites(trouvé chez Prestige), en carbone (la selle 2G d'Equi ou la Hermès Talaris - c'est du haut de gamme) ou encore en combinaison de carbone, kevlar, cuir et bois de bouleau chez Strada* ». Un autre commentaire, sur un site de vente en ligne, opposait encore plus explicitement les deux conventions rivales. A propos d'une selle Hermès : « *Cette selle est très belle, j'adore le design, luxe et épuré. Par contre ce qui est un peu contrariant c'est la capacité d'Hermès à projeter le prestige de la marque et d'utiliser des points techniques qui sont présentés comme des innovations technologies alors qu'ils sont déjà exploités par d'autres selliers. L'arçon par exemple : l'arçon injecté est déjà utilisé par Stübben par exemple et il est disponible à l'arçonnerie française même si les arçons bois sont encore utilisés par certaines marques. En ce qui concerne le carbone, il est aussi utilisé pour l'arçon Equi. Pour ce qui est du modulaire, c'est aussi un concept développé par WOW saddle (sellier anglais). Pour finir quel est son poids ? La seule indication que j'ai est : plus légère de 1.5 kg par rapport aux autres selles, ce qui ne veut rien dire en somme. En fait je rentre d'un séminaire chez Stübben, nous avons eu l'occasion de parler longuement de technologie d'arçon et de qualité de cuirs. Bon, alors autant vous dire qu'en terme d'image de marque Stübben est aux antipodes d'Hermès et pourtant... Leurs arçons sont très*

techniques, leurs cuirs irréprochables, toute fabrication faite artisanalement en Suisse ce qui permet toute personnalisation. Et puis ils ont le siège Biomex étudié avec une clinique de St Moritz qui procure un réel confort au cavalier. Et question prix on est aussi aux antipodes pour une prestation au moins équivalente. »

ANNEXE EQUI 7 : RETRANSCRIPTION DES ENTRETIENS

Premier entretien avec le dirigeant, au siège de l'entreprise

Question : Pour débiter ce premier entretien, pourriez-vous m'expliquer quel est votre métier ?

Réponse : Notre métier consiste en la fabrication de selles d'équitation. On a deux métiers : la fabrication et la commercialisation. La fabrication, c'est... Je vais reprendre rapidement. L'entreprise se fonde sur trois valeurs principales que sont l'innovation, la performance, et la satisfaction client. Innovation à tous les niveaux : innovation de rupture avec de nouveaux produits, l'intégration de matériaux composites dans la fabrication de la selle. Et donc, de véritables innovations de rupture avec la création, on le souhaite, on espère, de nouveaux standards de produits. Et la logique de révolution technologique pour le monde du cheval, comme ça a eu lieu dans le tennis, dans la voile. Donc innovation de rupture, et après des innovations moins importantes qui existent au niveau des produits, mais pas seulement au niveau des produits : aussi au niveau de la relation avec les clients. L'innovation est au coeur de nos réflexions. Je donne souvent un exemple : on a été les premiers à être capables d'encaisser en vente à distance des paiements en dollars sur un compte en dollars de la BNP. On a donc chargé des informaticiens de la BNP de mettre au point les programmes. Cela correspondait à un de nos besoins et donc, voilà, on est aussi dans ce type d'innovation. Cela reste de l'innovation parce qu'on reste dans une logique d'aller au-delà des domaines connus, des connaissances actuelles. La deuxième valeur, c'est l'amélioration des performances. Notamment des performances sportives puisque c'est l'essence même de nos produits : on fait des produits haut de gamme de sport. Mais surtout sportifs. C'est aussi la performance économique de l'entreprise, performances sociales de l'entreprise, performances écologiques de l'entreprise, la performance à tous les niveaux. Avec une conscience assez... Pour le coup qui nous rapproche de sportifs, c'est... On est conscient que l'on se doit d'être meilleurs demain qu'on ne l'est aujourd'hui. Ça c'est une certitude. Donc partant de ce pré-requis, l'amélioration de nos performances fait partie de nos gènes. Et la dernière valeur, c'est la satisfaction client. On essaie d'avoir un modèle économique dans lequel le client est au coeur de réflexion. On essaie de tout mettre en oeuvre pour l'aider. Quand on fait un acte de vente, quel qu'il soit, en tous cas pour les produits manufacturés, notre service est au moins aussi grand et important que le produit en tant que tel qu'il achète.

Ça ce sont les trois valeurs. À l'intérieur de cela on a deux métiers. Le métier de la fabrication et celui de la commercialisation. Alors, la fabrication c'est déployer les innovations que l'on a faites. Ici, en Dordogne. Mais pas que. Parce qu'on est aussi propriétaire d'une unité de fabrication au Maroc, dans laquelle on fait des phases de fabrication de produits à plus faible valeur ajoutée. Pas de produits à forte valeur ajoutée, que des produits à faible valeur ajoutée, pour lesquels il n'y a pas d'existence économique possible ici en France. On ne sait pas faire, ici. Donc production. La commercialisation, c'est le deuxième volet, le deuxième métier. Là, on est proche de nos clients, on va dans les écuries, sur les manifestations sportives, on prend des contacts avec les clients et on fabrique et on prend la mesure des commandes des clients chez eux, dans leurs écuries. Donc, on a des commerciaux salariés en France, aux États-Unis, en Allemagne, au Benelux... On est très proche de nos clients. Et avec les commerciaux : ce sont des commerciaux qui ont des connexions fortes dans le domaine du cheval. Puisqu'un des engagements que l'on prend auprès de nos clients c'est que nos commerciaux sont avant tout des hommes de cheval, passionnés, qui parlent cheval et a priori pas commerciaux. C'est nous qui les formons à la vente mais quand ils viennent, ce sont des anciens cavaliers, des anciens moniteurs, plutôt des gens issus du monde de l'équitation. Ce qui fait aujourd'hui la force de l'entreprise ce sont ces deux axes : la production et commercialisation. À l'instar de grands groupes de luxe français, on ne supporterait pas la comparaison évidemment, mais... J'essaie quand même d'analyser ce qui se passe. Et globalement, ce qui fait la force d'un groupe de luxe, plus que les produits, c'est leur méthodologie de commercialisation en direct, avec aucun intermédiaire entre les fabricants et les clients. Et c'est ce que nous nous essayons de reproduire, c'est un point important de notre organisation : travailler en direct comme les marques de luxe. Vendre en direct au consommateur.

Question : Poursuivez.

Réponse : Une activité donc qui s'oriente autour de ces deux métiers et nous nous sommes installés en Dordogne, le siège social a été créé ici en 98,... La raison... Plutôt les raisons sont les suivantes. Il y en a deux. Tout d'abord la facilité d'installation qui nous était proposée. Ceci par les collectivités territoriales. Et la proximité avec deux acteurs importants pour nous : un vendeur de machines (machine à coudre, et tout le matériel nécessaire à la fabrication qui se trouve à 20 kilomètres, même pas, 10 kilomètres.) Et la présence d'un

tanneur, un fabricant de cuir qui se trouve à 10 kilomètres également. La proximité de ces deux unités nous amenait à nous installer en Dordogne.

Question : Vous aviez un autre lien avec la Dordogne ?

Réponse : Zéro, je n'ai aucune attache locale. C'est uniquement le projet professionnel qui m'a fait venir en Dordogne. Cela fait partie des... (réflexion). C'est avant tout la passion d'entreprendre, le besoin d'entreprendre qui a amené le chef d'entreprise que je suis à se rapprocher de la Dordogne.

Question : Donc ce sont uniquement des raisons professionnelles qui vous ont amené en Dordogne ?

Réponse : Oui mais, pour autant, nous sommes aujourd'hui attachés à la région après 14 ans d'existence. Et puis aux raisons initiales, il y a aussi d'autres raisons qui se sont greffées en cours de route. Par exemple, on est à l'origine d'un projet fort : le Pôle d'Excellence Rurale dont l'objectif est de structurer la valeur ajoutée en Dordogne. Le Pôle d'Excellence Rurale de la filière cuir en Périgord vert. C'est un projet hyper ambitieux dont l'idée de fond est de dire : « On a un énorme problème à terme avec la qualité de la matière première. La qualité du cuir. Que c'est un enjeu majeur pour le luxe français en général. Aujourd'hui, il y a peu d'actions qui ont été menées, et nous on va chercher à créer l'intégralité de la valeur ajoutée localement. En partant de l'éleveur, de l'abatteur, du tanneur, des transformateurs, en essayant de mettre tous ces gens-là dans un même territoire. C'est-à-dire essayer de manager cette valeur ajoutée et de répartir la valeur ajoutée de façon plus performante à la répartition qui est faite aujourd'hui, et d'intéresser l'agriculteur à la qualité des cuirs.

Question : La qualité des cuirs qu'il produit ne l'intéresse pas ?

Réponse : Non, de façon générale, l'agriculteur n'est pas intéressé aujourd'hui par la qualité des peaux. La peau ne fait pas partie de ses revenus. La peau est un déchet d'alimentation et lui n'a aucun retour sur la qualité de la peau. Un de nos enjeux au travers de ce Pôle d'Excellence Rurale c'est de manager différemment la valeur ajoutée et que les gains obtenus grâce à l'amélioration de la qualité servent à rétribuer l'agriculteur, le producteur de la

bête. C'est un enjeu fort, c'est un enjeu majeur, c'est un enjeu qui a commencé à faire bouger un certain nombre de lignes. Parce que c'est une énorme problématique pour les 20 prochaines années pour les industries du luxe françaises. Or les industries du luxe aujourd'hui font partie des quelques entreprises qui vont plutôt pas trop mal, qui sont créatrices d'emplois, qui nous permettent de continuer à avancer, de développer. Et qui permettent de développer le tissu industriel en France. Donc, le Pôle d'Excellence Rurale sur le cuir est un projet à 5 ou 10 ans, mais c'est un projet très important pour nous et auquel nous sommes très attachés aujourd'hui. L'entreprise a pris un engagement fort qui est de surpayer à hauteur de 30 euros, c'est-à-dire 30 %, son cuir à condition... Pour valoriser la production périgourdine. On rentre dans des problématiques très politiques puisqu'évidemment les abatteurs, les marchands de viande qui sont très liés à la grande distribution refusent catégoriquement que l'on bouge un soupçon les lignes, puisque ils ont des intérêts aujourd'hui qui fonctionnent bien, avec lesquels ils sont contents. On se retrouve confrontés à des mastodontes comme Bigard, Charal qui refusent que les lignes bougent. C'est très compliqué. On est allé à plusieurs reprises à Paris, dans les ministères, et avec le directeur de cabinet du ministre pour essayer de travailler sur le Pôle d'Excellence Rurale, c'est un énorme enjeu... Le problème c'est que c'est un enjeu avec la modification de la politique agricole commune. Comment va-t-on faire vivre les agriculteurs ? Et un enjeu majeur pour le luxe. Et un enjeu majeur pour la viande : il faut nourrir les populations. On touche de près une problématique qui est difficile à gérer avec en plus un acteur qui est le monde agricole qui n'est pas simple à manœuvrer pour les politiques et qui fait toujours très peur. Donc là, on a un gros travail que l'on est en train de fournir avec des partenaires locaux. C'est à la fois un projet économique et écologique puisqu'il s'agit de bêtes produites et élevées en Dordogne. (Silence)

Question : Vous évoquiez d'autres raisons. Il y en a d'autres qui vous rattachent au Périgord ?

Réponse : Oui, ce que nous avons évoqué c'est un premier axe. Le deuxième axe sur lequel nous sommes en train de travailler avec d'autres entreprises locales, c'est un enjeu également économique et écologique. Il s'agit de trouver des solutions pour que nos collaborateurs... Déjà, pour attirer des collaborateurs à nos entreprises. Pour faire en sorte que ce marché de l'emploi existe. Que ces métiers dont nous avons besoin existent. Et nous avons une problématique de transport. Le coût de... Le coût du travail, en fait le coût induit pour venir au travail pour les collaborateurs, pour venir travailler ici... Nous travaillons sur un site

de covoiturage avec différents entrepreneurs locaux. L'objectif c'est... Alors, bon, ce ne sera pas le seul, mais c'est d'essayer de minimiser le coût du budget transport pour chacun de nos collaborateurs, de réduire les frais de déplacement pour venir travailler, et par là même, améliorer, diminuer le nombre de véhicules qui roulent. Réduire le CO2, être plus environnemental, plus écologique dans notre approche du travail. Donc cela fait partie des... Des travaux que l'on est en train de mener localement avec d'autres chefs d'entreprises, je pense notamment à Hermès qui sont implantés juste à côté. Notamment la partie porcelaine d'Hermès. Ils sont très investis dans cette démarche. Sachant que nous, on a un désavantage en étant sur des territoires ruraux par rapport à des gens qui seront sur la région parisienne, région milanaise, où l'employeur peut financer le coût du ticket de transport sur lequel ils sont défiscalisés puisque c'est même une obligation : on paye la carte orange ou la carte Navigo en région parisienne pour l'ensemble des salariés. Ici, on ne peut pas faire ça. On ne peut pas donner une enveloppe de 50 ou 100 euros aux gens pour venir. Si on en donne, c'est complètement fiscalisé. Donc ça un coût assez lourd pour l'entreprise. Et c'est lourd aussi pour le collaborateur qui pour venir bosser doit payer son transport. Mais il faut trouver une solution pour que les métiers continuent à exister. Il faut entrer dans le coeur économique qui a du sens. Il faut aussi augmenter le territoire sur lequel on peut recruter. Il faut l'élargir. Aujourd'hui, une difficulté que l'on a en Dordogne, c'est que l'on est au taquet à 20 kilomètres autour de chez nous. Au-delà de 20 kilomètres, on ne sait pas faire venir les collaborateurs. Donc voilà. C'est un enjeu de ce projet : si on a quelqu'un d'Angoulême qui est en recherche d'emploi, pouvoir le faire venir ici. C'est avoir un outil qui leur permette de venir, finalement ce n'est pas si loin, c'est pas si cher, et il y a du boulot ici. On se bat sur des enjeux de société. Normalement, ce n'est pas à nous de traiter cela. Il me semble que c'est plus aux collectivités de le faire. Pour autant, c'est le constat d'une espèce de faillite entre guillemets de la politique d'aménagement du territoire... On s'aperçoit que l'on a des entreprises, on le voit ici avec Hermès et avec un certain nombre de petits acteurs qui ont le mérite d'exister, qui ont le mérite de créer un petit peu d'emploi, et qui ont beaucoup de difficultés à recruter parce que finalement, le potentiel de recrutement n'est pas assez important. Nous, on attend impatiemment... C'est inaudible et odieux... Mais on attend la faillite de métiers qui sont en train de disparaître, comme la pantoufle, pour pouvoir recruter de nouvelles personnes qui vont se retrouver sur le carreau demain... Cela me paraît complètement taré de mener une stratégie de développement en comptant sur la faillite des autres... Pour autant, c'est la réalité et aujourd'hui ce n'est pas facile de recruter. Vraiment. Je ne montre du doigt personne. Il n'y a pas de fautif en particulier à cette problématique-là. Les collectivités territoriales ne sont pas

forcément au fait des plans de recrutement à cinq ans ou dix ans des entreprises installées. Parce qu'on se parle finalement assez peu. Et malgré tout il n'y a aucune garantie et c'est difficile pour les entreprises de prendre des engagements, de dire on va recruter une personne dans cinq ans, débrouillez-vous pour qu'il y ait des places en crèche, des places dans les petites écoles, c'est difficile de mener une politique d'aménagement sur des données virtuelles, en tout cas sur une simple potentialité. Donc pour les collectivités territoriales, c'est difficile. Après on fait des métiers manuels qui ne sont pas hyper bien rémunérés. En tout cas, ce n'est pas un Graal d'obtenir un travail chez Hermès ou chez nous pour des gens qui habitent localement. Ce n'est pas... Même si aujourd'hui on peut mettre en avant qu'on n'a aucune personne au SMIC chez nous. Mais on n'est pas non plus à deux fois le SMIC. On est plutôt sur des bas salaires. On est au-dessus de ce que les conventions collectives nous imposent mais on n'est pas à des années-lumière au-dessus. On est à 15 % ou 20 % au-dessus. On ne peut pas non plus tout se permettre. On n'a pas les moyens. On a une problématique avec le travail en atelier. Je réitère ce que je disais tout à l'heure : je ne cherche pas d'excuses. Mais je pense qu'aujourd'hui on ne valorise pas, individuellement, chacun de nous, le travail manuel. Ce n'est pas valorisé. Moi le premier : c'est rare que je dise à mes enfants « Si tu travailles bien tu seras ouvrier à l'usine ». C'est plutôt : « Si tu n'as pas de bons résultats à l'école, tu feras des métiers difficiles, donc il est important pour toi de bien travailler, etc. etc. ». C'est le genre de discours établis qui existent depuis 30 ans ou 40 ans et que l'on retrouve à peu près dans tous les foyers. Cela signifie que les gens que l'on intègre dans nos ateliers, à la fin, sont plus des gens qui sont dans des situations d'échec professionnel ou scolaire que des gens qui sont dans des situations de réussite. Pour cela c'est compliqué. D'autant plus que, il est très difficile, en tout cas moi je n'y suis pas arrivé, de faire venir des gens de l'extérieur, je veux dire de l'extérieur du territoire, et qu'ils restent plus de un ou deux ans parce qu'ils sont heureux et se plaisent ici. Ils arrivent à trouver un certain équilibre dans leur métier, et leurs connexions sociales ne sont que leurs collègues de travail. Il y a une vraie difficulté d'intégration locale. Ce n'est pas du tout lié à la Dordogne. J'ai discuté avec plein d'entreprises qui ont la même problématique où que ce soit. Les gens qui vivent à la campagne sont souvent des gens qui vivent de façon exclusive, repliés sur eux-mêmes, et très peu ouverts à l'autre. L'étranger, ça existe... C'est une réalité. Et donc, finalement, on se retrouve, nous, à embaucher des gens locaux que l'on forme à nos process de travail. Et pas l'inverse. On ne recrute pas des gens qui veulent devenir selliers. On prend des gens qui n'ont pas de boulot et on leur dit de venir ici pour travailler. Mais l'idéal, cela serait de faire venir des gens passionnés par le cuir et le travail du cuir. Des gens qui ont passé des diplômes, je ne sais où,

aux Haras du Pin en Normandie ou ailleurs et qui veulent travailler dans ce secteur, que l'on embauche pour s'épanouir dans la réalisation de leur métier. Mais ça, ça ne marche pas. Cela dure deux ans et puis c'est tout. Probablement que l'entreprise est aussi fautive, qu'elle ne sait pas bien les accueillir. Le problème ayant été identifié on essaie de faire des efforts mais c'est très compliqué. C'est très compliqué d'aider les gens à s'intégrer. Ou alors, il faut que ce soient des gens d'assez haut niveau, qui ont choisi de venir vivre à la campagne, qui savent pourquoi ils viennent, qui se sont posés toutes les questions avant de venir, et qui sont très heureux. Mais s'éloigner de sa famille, de ses amis, avec des niveaux de rémunération assez faibles, et avec peu de sorties potentielles et peu de copains, la pression psychologique devient importante au bout d'un ou deux ans. Au bout de 24 mois en général. Et au bout de 24 à 36 mois les gens repartent près de chez eux. S'ils sont venus sans être mariés, ils n'ont pas beaucoup de difficultés à trouver un concubin ou une concubine. S'ils sont venus mariés le concubin ou la concubine a du mal à trouver du boulot et cela pose une problématique importante. C'est pour cette raison que nous avons décidé d'embaucher des gens localement et maintenant, il faut que le tissu le permette. Ça fait partie des chantiers sur lesquels il faut que l'on travaille et c'est pour ça que l'on travaille sur ce site de covoiturage. C'est pour permettre à des collaborateurs, des gens embauchés de travailler, de diminuer leurs coûts d'approche, le coût de leur budget mensuel de déplacement pour venir au travail. Et également, pour essayer d'avoir une zone de recrutement grande et de ne pas travailler que sur un rayon de 10 kilomètres ou 20 kilomètres au maximum autour du coin. Voilà alors je ne sais pas si cela vous intéresse ou pas dans votre recherche, mais pour nous c'est important.

Question : Je vous confirme que c'est tout à fait intéressant pour moi, et que tout ce que vous dites a beaucoup de sens. Si vous permettez, je vais revenir sur certains points que vous avez évoqués. Vous avez évoqué la question de l'innovation en différenciant des innovations radicales et des innovations secondaires. En ce qui concerne les innovations radicales, est-ce que vous pourriez me donner des exemples en m'indiquant selon quels processus ces innovations ont été développées?

Réponse : Oui, oui. Nous, on travaille avec des cavaliers de haut niveau, des vétérinaires et nos ingénieurs en interne. On essaie de travailler avec ce triptyque.

Question : Ingénieur; de quelle formation ?

Réponse : On a eu jusqu'à présent des ingénieurs de formations différentes. Là aussi, on a du mal à les garder très longtemps. C'est un problème parce qu'on perd chaque fois une partie du savoir-faire. Chaque fois que quelqu'un s'en va. Des ingénieurs ayant l'expérience du monde de la glisse, venant par exemple de chez Rossignol ou Dynastar, du monde du vélo, de chez Look, ingénieur EADS, et là, on a un ingénieur biomécanique. On est passé par divers types d'ingénieurs. Là, on a quelqu'un en biomécanique et du monde de la glisse qui travaillent ensemble.

Question : Qu'est-ce que la biomécanique ?

Réponse : En fait c'est tout le travail des mécanismes mis en œuvre pour réaliser des mouvements. C'est entre l'anatomie et la pure mécanique. Quelles sont les forces mises en jeu, mais sur du vivant ? C'est la mécanique du vivant. C'est quelqu'un qui a travaillé sur l'homme, qui est passionné de cheval, et qui va travailler sur la biomécanique du cheval. Quel est l'ensemble de la chaîne musculaire, tendineuses, osseuse, mise en œuvre dans le déplacement du cheval lors d'un saut par exemple. De façon à mettre des produits que l'on va vraiment adapter à la morphologie du cheval et à ses mouvements.

Question : C'est de l'adaptation de produits ?

Réponse : Non, non. C'est de la recherche fondamentale au départ. On voit ce qui se passe. À partir de là on essaie de décliner des fonctions nouvelles. Des fonctions que l'on cherche à porter sur nos produits. Et on crée des prototypes. Et ensuite on lance un nouveau produit. C'est ce que l'on a fait avec notre nouvelle selle que l'on a lancée, dans laquelle on a intégré des matériaux composites dans la fabrication de l'arçon, qui permet d'avoir une selle qui va mieux jouer avec les mouvements du cheval. C'est vraiment une innovation de rupture parce qu'avant c'était en bois et en métal. On a aussi une forme nouvelle, beaucoup plus design. On a essayé d'apporter une solution nouvelle. Et c'est le produit qui marche bien puisqu'il a été champion olympique, deux fois champion d'Europe. Il est sorti en 2008 et en quatre ans il a été, en 2009 champion d'Europe, 2011 champion d'Europe, et 2008, par équipe, il y a un cavalier qui est champion olympique avec ce produit. Donc voilà, c'est un produit qui a de suite trouvé un public chez les cavaliers de haut niveau. Depuis 2010 on le décline chez des cavaliers amateurs et cela marche très bien. Les gens commencent à apprécier le produit. A rentrer dans cette dynamique de consommation...

Question : Pour la conception d'un tel nouveau produit, il y a-t-il des collaborations avec des partenaires extérieurs ?

Réponse : Oui bien sûr, c'est important pour nous d'être à l'écoute des cavaliers par exemple. On prend en compte leurs demandes, ils font des essais, on leur donne du matériel et on a des retours d'info.

Question : Concernant la recherche, comment est-elle organisée ?

Réponse : On a un collaborateur, en fait la personne qui fait la biomécanique et qui est en train de réaliser une thèse aujourd'hui, elle est doctorante. Avec l'Agence Nationale de la Recherche et de la Technologie. Dont on attend la réponse. Elle démarre sa thèse. Il y a des collaborateurs avec lesquels on travaille, dont un laboratoire en biomécanique dont on pourra parler et un laboratoire vétérinaire à Maisons-Alfort qui est proche de l'école vétérinaire de Maisons-Alfort.

Question : Pour prendre les choses au départ : comment sont définis les projet de recherche ?

Réponse : Nous sommes une PME, donc c'est souvent une affaire de rencontres, d'opportunités. C'est une des limites de notre méthodologie. C'est souvent les occasions, la capacité d'embaucher, où les personnalités qui nous permettent de franchir le cap. Il se trouve que nous avons rencontré quelqu'un issu du monde de la glisse, ingénieur en recherche-développement, expérience acquise chez Dynastar. Il a fabriqué pour des descentes en compétition. Il était partant pour venir en Dordogne, se plaisait bien. Ce sont des histoires comme ça. C'est plus pour nous de la saisie d'opportunité à partir de laquelle on fait une élaboration, que de stratégies. Bien sûr on a une stratégie globale, des grandes lignes, des objectifs et tout et tout. Mais ce qui fait que ça avance c'est notre capacité à rester PME, flexible, et à saisir les talents quand ils se présentent.

Question : Est-ce qu'il y a des institutionnels qui interviennent dans votre recherche ?

Réponse : Oui, le Conseil Régional, Oséo. On essaie de les faire intervenir.

Question : Pourquoi sont-ils intervenus ?

Réponse : Oseo par exemple, est intervenu sur une avance remboursable. Et, le Conseil Régional est intervenu sur un autre projet. La thèse que l'on fait avec la bio technicienne doit permettre de sortir un produit dans trois ou quatre ans. Donc premiers prototypes dans un an avec des nouvelles connaissances, en utilisant de nouvelles techniques, avec fibre optique au dos du cheval pour savoir ce qui se passe. L'objectif est de permettre des publications sur le sujet, sur des choses qui n'ont jamais été faites dans le monde. C'est d'apporter de la technologie dans cette optique de dire, de dépassement de soi, de dépassement des connaissances actuelles, pour sortir des produits pour les générations futures. On va redemander un financement conseil régional, à Oséo, pour voir s'ils peuvent nous accompagner sur ce projet-là.

Question : Concernant le Pôle d'Excellence Rurale celui-ci concerne si j'ai bien compris uniquement l'amont de la filière ?

Réponse : Que ce soit le Pôle d'Excellence Rurale ou le site de covoiturage ce sont des investissements sur des projets qui ne sont pas simplement du business. Je considère comme ça. Ce sont des projets altruistes. L'objectif de ce projet-là, sur ce projet-là nous sommes pas du tout financés. Pour le Pôle d'Excellence Rurale par exemple nous avons une personne qui est mise à disposition. Par nous. C'est une personne que nous envisageons d'embaucher. Pour l'instant, elle est en stage. On a mis un véhicule à sa disposition. Mais elle est en charge de travailler sur le Pôle d'Excellence Rurale. De rencontrer les différents acteurs. Cela a été lancé en février de l'an passé. Donc voilà. Nous, on est dans ce cadre-là, on est plutôt déjà très impliqués, je dirai même plus : les plus impliqués de l'ensemble de la filière et on est financeur. On se positionne comme des financeurs, puisque l'on met à disposition des moyens, on essaie de faire vivre le Pôle d'Excellence Rurale, c'est très altruiste. Et sans attendre de retour direct. Ce n'est pas l'objet. L'objet, c'est de travailler sur une économie de cluster. On verra si ça marche. Mais c'est lent et c'est un enjeu altruiste.

Question : L'école du cuir, c'est quoi ?

Réponse : A Lyon, c'est une école de Lyon. Des métiers du cuir.

Question : Concernant les innovations secondaires telles que celles que vous avez développées avec la BNP : il y a un autre exemple ?

Réponse : En fait, plein. On a fait un magazine iPad très techno, très sympa. On a fait des petits produits. Pour les cavaliers on a fait un collier de chasse, un système qui permet de maintenir la selle qui n'est pas ultra révolutionnaire puisque c'est du cuir et du fil, mais du fait de son design, il a son ingéniosité, il a un très très grand succès. Au niveau mondial.

Question : Quel est exactement ce produit ?

Réponse : C'est le produit qui permet d'éviter à la selle de reculer. C'était un truc qui est très ingénieux. Il prend en compte le travail du cheval et maintient la selle. La conception est très ingénieuse parce qu'il tient la selle sans imposer de contraintes au cheval dans sa locomotion. On n'avait pas ça jusqu'à présent. Voilà. On a fait plein de petites choses comme cela. Des innovations, un peu comme celle-là, on en a fait beaucoup. Sur les produits mais pas que sur les produits. Sur notre marketing aussi. Sur la façon de gérer. Sur la façon de travailler l'image d'un cavalier de haut niveau. On a contractualisé avec des cavaliers de haut niveau. Ce sont des choses nouvelles. Cela n'existait pas dans les sports équestres. Jusqu'à présent, dans les sports équestres... Cela existait dans le monde du tennis, du foot, et on l'a transposé aux cavaliers de haut niveau. Notre approche marketing, notre approche produit est innovante.

Question : Plus précisément, quels sont les rapports que vous avez contractuellement avec des cavaliers ?

Réponse : Aujourd'hui on a notamment des collaborations sous forme d'échange marchandises. On a 25 cavaliers dans les 100 meilleurs mondiaux en jumping qui montent avec nos produits. On est généralement à un quart et parfois un tiers des partants des grands championnats qui utilisent nos produits. C'est-à-dire que aujourd'hui Nike ou Addidas ne peuvent pas se targuer d'avoir, dans les sports qu'ils défendent, un tel taux d'équipement chez les sportifs de haut niveau. Ils sont loin d'avoir une telle représentativité sur le très haut niveau. Nous, sur le sport de très haut niveau, on leur apporte des services de proximité. On essaie de travailler qu'avec des cavaliers de haut niveau qui se trouvent à côté de là où interviennent nos commerciaux. On a une vraie logique de service.

Question : Je ne connais pas le monde de l'équitation. En quoi consistent les services que vous pouvez apporter dans notre secteur d'activité ?

Réponse : On va le voir s'il a un problème, un doute. On est capable d'être chez lui en moins de 24 heures s'il y a quelque chose à faire, par exemple une réparation. Cela ne signifie pas que la réparation est faite sur place. Il se peut que le commercial récupère une selle et doive l'envoyer ici pour le faire réparer et la ramène au cavalier. De la proximité c'est répondre à toute la problématique concernant l'équipement du cheval et la rendre plus simple. Ils nous font part de leurs problèmes, et nous on gère.

Question : Vous avez dit que vous travaillez avec des gens du métier. La culture «cheval» chez les agents commerciaux, est-ce qu'elle est importante pour des questions de bagage technique ou... ?

Réponse : Non. Enfin, le bagage technique est important, bien sûr. Mais c'est l'intégration dans le monde du cheval qui est importante. C'est important pour nous qu'il y ait un réseau commercial, enfin commercial... Disons un réseau ; un réseau qui leur permettra de s'appuyer sur ce réseau plus que sur nous, l'entreprise, plus que ce que nous pouvons leur apporter pour les aider dans leurs ventes. Nos commerciaux sont des gens qui ont besoin d'exercer avec beaucoup d'autonomie. Ce sont des gens qui se trouvent tous loin. On a par exemple un commercial qui travaille en Allemagne de l'Est pour nous : on le voit peu. On le voit de temps en temps, c'est-à-dire trois fois par an, dans l'ensemble on le voit donc peu. On l'a au téléphone et tout et tout, mais cette personne, pour démarrer, avait besoin de gens qui lui font confiance.

Question : C'est une personne exclusive pour vous ?

Réponse : Oui tout à fait. Ce sont des salariés. Mais ce sont des manières particulières de commercialiser. Le responsable direct est à plusieurs centaines de kilomètres de chez eux.

Question : Combien en avez-vous ?

Réponse : (hésitation)... 16 en France, 5 en Allemagne, 2 en Belgique, et 12 aux États-Unis. Donc on a 38 commerciaux.

Question : On précisera les choses en détail par la suite, mais est-ce que vous pouvez me dire d'ores et déjà quelle est la configuration générale de l'entreprise, sur un plan juridique?

Réponse : On a ici une société d'exploitation, il y a aussi une société commerciale aux États-Unis, on a une société commerciale en Allemagne, on a une société de fabrication au Maroc. Aujourd'hui il y a donc quatre entités, plus une holding.

Question : Vous évoquiez l'existence d'un magazine que vous diffusez. Quelle est sa fréquence ?

Réponse : Alors, c'est deux par an. Le précédent était en français le prochain sera en allemand et en anglais. Et on en aura une édition spéciale pour les États-Unis.

Question : La construction du contenu se fait-elle en interne ?

Réponse : Oui absolument, c'est produit par nous.

Question : Et les maquettes et le tirage ? C'est sans doute externalisé ?

Réponse : Oui, oui.

Question : Le développement du système sur iPad ?

Réponse : C'est également fait en interne. Nous avons un informaticien en interne. Une des particularités de l'entreprise, est d'être très faiseuse. Nous sommes des faiseurs. Nous fabriquons. Cela fait partie de nos valeurs fortes. Aujourd'hui, si nous sommes propriétaires de la société marocaine, c'est parce que nous ne supportons pas de sous-traiter. Avant, nous sous-traitions. Et on a racheté l'entité qui est là-bas parce que l'on se doit de maîtriser totalement le processus de fabrication. Cette entité marocaine, elle travaille avec tous nos concurrents. Tous nos concurrents passent par cette entité. Mais pour nous c'était essentiel de

la maîtriser. Nous sommes des faiseurs. C'est impensable pour nous de n'être pas des faiseurs. J'ai beaucoup de difficultés à externaliser les choses. Je trouve que cela manque de culture, cela manque d'impact, cela manque de connaissance de la marque...

Question : Cette société marocaine, plus exactement cette filiale marocaine, que fournit-elle à vos concurrents ?

Réponse : La même chose que nous. Exactement le même produit.

Question : Ce sont des composants basiques en vue d'assemblage ?

Réponse : Pas exactement . Alors, il peut y avoir des petits accessoires, des sangles des choses comme ça. Ou alors il peut y avoir des petits éléments qui font l'objet d'assemblage. Mais ce n'est pas l'essentiel. L'essentiel cela reste la fabrication de petits accessoires simples qui sont directement fabriqués là-bas.

Question : Est-ce que le fait de que vos concurrents travaillent avec votre filiale a créé des liens particuliers entre vous et ces concurrents ?

Réponse : Non. On n'a pas de collaboration directe avec eux. Le mode de commercialisation en direct sous-tend une tension importante avec les concurrents. Il suffit de discuter avec un boulanger de son collègue boulanger : c'est rare qu'ils s'entendent bien. Là, c'est pareil. Dans le commerce direct et il y a une espèce de tension très forte, permanente. Il y a une concurrence acharnée, importante, qui fait qu'il est difficile de mettre en place une collaboration. Je sais que même si les ententes entre concurrents sont illégales elles se pratiquent quand même sur beaucoup de marchés. Mais chez nous c'est vraiment impossible, les rapports sont trop tendus.

Question : Quelle est la structure de la concurrence ? Éclatée, concentrée ?

Réponse : Très éclatée. Je crois que nous sommes le plus gros acteur. En France. Après il y a de très gros acteurs en Italie et en Allemagne. Et la concurrence est d'un type particulier. En fonction des territoires, on est confronté à tel ou tel concurrent. C'est tellement la qualité de la personne qui va vendre qui impacte, que... On est dans des produits très

spécialisés mais même pour les gens qui travaillent à travers des boutiques si la boutique est bonne et qu'elle propose un produit italien mettons, et bien on va être confronté à ce produit sans arrêt. Et puis, à 200 kilomètres de là, on n'en entendra pas parler. La fonction commerciale est décisive.

Question : Le rôle des boutiques, quel est-il ? Puisque vous effectuez l'essentiel de votre vente en direct ?

Réponse : Nous, il n'y a pas de boutiques. Mais nos concurrents, il y a un certain nombre qui travaillent avec des boutiques.

Question : Même sur vos produits les plus « entrée de gamme » vous ne travaillez pas avec les boutiques ?

Réponse : Non, pratiquement pas. En fait, ça ne pèse rien. 3% du business peut-être mais nous n'avons pas d'entrée de gamme. Nous travaillons au travers de salariés, commerciaux salariés. Et sur les autres pays comme la Chine ou la Turquie nous travaillons avec des agents non salariés.

Question : Ce sont des gens qui ont des catalogues liés au cheval ?

Réponse : Pas forcément. Ce sont pratiquement des exclusifs, voir totalement. Lorsque ce ne sont pas des agents exclusifs, ce sont des agents qui travaillent majoritairement pour nous. Nous leur demandons un travail très significatif sur notre marque avec des volumes de commande définis. Et nous avons de toutes façons des contacts soutenus avec eux. Par exemple nous faisons venir ici tous nos vendeurs au moins une semaine. En formation. Pour qu'ils comprennent ce que sont nos produits.

Question : Je voudrais ici, si ça ne vous gêne pas, que nous revenions un peu sur la description de l'ensemble de la filière. Notamment sur la question de la matière première. Quels sont les cuirs que vous utilisez ?

Réponse : De la vache. Du bovin.

Question : Uniquement ce type de cuir ?

Réponse : Uniquement.

Question : Dans les intervenants il y a les éleveurs, les négociants de viande qui sont j'imagine de gros apporteurs de ressources pour les éleveurs...

Réponse : La filière est la suivante. L'éleveur produit. Il vend généralement à une coopérative. Cette coopérative vend à des marchands de viande. Ces marchands de viande sont souvent actionnaires majoritaires de la coopérative. Ce sont eux qui ont les plus grosses surfaces financières. Les peaux sont récupérées par des négociants en peaux qui les rachètent aux marchands de viande. Et ensuite, ces peaux sont vendues aux tanneurs. Et ensuite les tanneurs nous les vendent. Donc, l'enjeu pour nous, c'est d'essayer de travailler, en fonction de la qualité, directement avec l'éleveur. Pour cela, on squize un certain nombre d'intermédiaires. Mais on est confronté à un très gros problème qui est un problème de viande. Comment ?... Celui qui dicte tout aujourd'hui, c'est le marchand de viande. C'est celui qui amène 95 % de la valeur ajoutée.

Question : Un éleveur aujourd'hui, que fait-il pour améliorer la qualité de la peau ?

Réponse : Aujourd'hui, rien.

Question : Mais que pourrait-il faire ?

Réponse : Il pourrait améliorer les traitements antiparasitaires par exemple, contre les tiques, contre les poux. Il pourrait retirer les barbelés qui sont la cause d'un nombre de défauts sur la peau complètement fou. Aujourd'hui, sur le gros bovin, on arrive à une quantité de premier choix en France de l'ordre de 7 %. Cela veut dire que sur 100 peaux, il n'y en a que 7% qui sont des peaux de premier choix. En Allemagne, on est à 70 %. Une tannerie ne voit la qualité de sa peau qu'une fois qu'elle a enlevé les poils, qu'elle a enlevé la chair, qu'elle a commencé à travailler sa peau. Elle a déjà apporté 50 % de son process avant de savoir si la peau est belle ou pas. Avant elle ne peut pas le savoir. Elle ne peut pas savoir si la bête a eu la teigne ou pas, si elle a eu des poux ou pas, ou si elle s'est frottée sur les barbelés. Elle ne le voit pas. Elle n'a son potentiel le chiffre d'affaires qu'à la sortie. Sachant que les tanneries

travaillent sur des prix moyens. Et les choix trois et quatre sont en dessous du prix de revient. Là où elle gagne de l'argent, c'est sur le premier choix. Parce que les gens sont prêts à acheter une belle peau. S'ils n'ont pas au moins 50 % de premier choix, ils sont en dessous du prix de revient. Ce n'est pas à cause de ça uniquement, mais on est passé de 120 tanneries à 20 tanneries en 20 ans en France.

Question : Donc pour un éleveur ça suppose du fil électrique plutôt que des barbelés, des choses comme ça ?

Réponse : Absolument, c'est tout à fait ça, et il y a des aides pour le financement de ce genre d'équipement. Le Périgord Vert² et la région ont proposé de financer à 50 % les installations en intégrant le temps de travail des agriculteurs et tout. À la fin, et il y a une prise en charge globalement qui couvre le matériel.

Question : Si je comprends bien les institutions locales sont prêtes à apporter une rémunération à l'éleveur qui va compenser les achats de matériel, de consommables pour les traitements parasitaires, etc. et malgré cette proposition de rémunération, les agriculteurs n'adhèrent pas au projet d'amélioration de la qualité du cuir en amont de votre chaîne de production ?

Réponse : Voilà. Et ce n'est pas la compétence qui pose problème. On pourrait penser que cela change des méthodes qui font appel à des bases techniques que les agriculteurs n'ont pas, mais la formation également peut-être apportée. Elle n'est pas compliquée. Le problème de l'éleveur, aujourd'hui, c'est qu'on lui demande du temps. Quelqu'un qui fait 100 bêtes, 1500 euros par an, globalement c'est ce que ça peut lui apporter. Un éleveur qui a 100 bêtes, il dégagne un revenu dans l'année, net pour lui, de 6000 à 7000 euros. Donc gagner 1500 euros, pour lui, ça a un réel impact. Sauf qu'il y a des intermédiaires, et il a tellement peu confiance dans les marchands de viande, qu'il ne saute pas le pas. Et de toutes façons il y a un tel lobbying de la part des marchands de viande pour refuser d'entrer dans cette logique là... Donc il se refuse. Une bonne qualité, c'est une viande de qualité. Une viande de qualité, c'est une viande plus chère. Elle se doit d'être payée plus chère. Par contre, comment on fait à la sortie ? Qu'est-ce qu'on fait de cette valeur-là ? Ces marchands vendent à des grandes

² Le Périgord Vert est la dénomination donnée à une partie du nord de la Dordogne mais c'est également une institution territoriale (Pays Périgord Vert).

surfaces qui ne veulent pas de viande de qualité, qui veulent des viandes grasses, lourdes, peu riches en protéines. Donc ils n'ont pas intérêt à élever le niveau de qualité des viandes et des peaux. C'est la difficulté qu'il y a dans ce Pôle d'Excellence Rurale. Il y a des décisions importantes qui doivent être prises pour faire changer les choses. Par exemple des collectivités qui disent « Nous, pour les cantines scolaires, on ne veut que les viandes produites dans la région ». Mais c'est difficile de dire ça. Parce qu'il y a des délégations de gestion à des entreprises pour gérer les achats et les marchands de viande ont la majorité. Donc tout est ficelé. Aujourd'hui il y a quatre grands acteurs, abattoirs et marchands de viandes, qui ont un monopole en France. Donc c'est très difficile de faire bouger cela parce qu'eux n'ont aucun intérêt à perdre ce monopole.

Question : On est d'accord pour dire qu'un éleveur qui joue le jeu, si son voisin ne le joue pas, il fera face exactement aux mêmes conséquences que le voisin en question. Sa rémunération ne sera pas différenciée ?

Réponse : Ce qu'il faut introduire justement dans ce système c'est une différenciation des rémunérations. Il faut individualiser la rémunération en fonction des peaux fournies.

Question : Aujourd'hui, les agriculteurs vendent à des négociants et les négociants ne sont pas en mesure d'évaluer la qualité de la peau au moment où il achète. Donc il paye un prix moyen. Là où on peut différencier le prix c'est seulement quand vous vous achetez au tanneur, non ?

Réponse : Oui.

Question : Donc pour l'instant, il n'y a aucune individualisation ?

Réponse : Non, le vrai problème, c'est qu'aujourd'hui on ne produit que des peaux de mauvaise qualité.

Question : Les peaux que vous achetez, actuellement, elles viennent d'où ?

Réponse : Elles sont allemandes ou irlandaises. C'est un problème. C'est un problème pour nous parce que nous devons nous approvisionner en cuir de bonne qualité. C'est un

problème pour les éleveurs parce qu'ils ont un manque à gagner en ne vendant que des peaux dont ils ne tirent aucune valeur ajoutée. Nous avons besoin de cette ressource de qualité. Et il faut s'organiser localement pour permettre de la créer.

Question : A quoi servent les peaux, disons l'essentiel des peaux c'est-à-dire celles qui sont déclassées et qui sont produites localement ?

Réponse : Elles servent par exemple à faire des intérieurs de voitures. Avec des couches de polyuréthane par-dessus. Ou pour faire des chaussures en Italie, mais en aucun cas elles ne peuvent, pour l'immense majorité, être utilisées pour faire des produits tels que ceux que produisent des firmes comme Hermès ou Vuitton.

Question : Où en sont aujourd'hui les actions d'organisation de la filière en amont de votre activité ?

Réponse : On a travaillé sur le cahier des charges, sur la charte qualité, sur la traçabilité. Nous, on a fait déjà tout ce travail-là avec un autre ingénieur...

Question : Il y a la possibilité d'avoir des documents écrits sur le lancement de ces actions collectives ?

Réponse : Cela commence. Ce qui serait bien, c'est de participer, si ça vous intéresse, à une réunion faisant intervenir les différents acteurs locaux de cette filière c'est-à-dire les représentants des éleveurs, les abattoirs, la personne que nous avons détachée pour gérer ce projet et puis les représentants des différentes institutions locales nationales qui s'intéressent à ce projet : Conseil Economique, Chambre d'Agriculture, représentant des éleveurs, représentant des abattoirs etc.. Ces acteurs-là pourraient vous informer en détail de l'avancement de cette action. Il y a au total une trentaine de personnes qui sont autour de la table.

Question : Cela serait très intéressant pour moi effectivement de les rencontrer à l'occasion d'une réunion. Peut-être pas tous, du moins les principaux. Vous pourriez m'aider à assister à une telle réunion ?

Réponse : Je vais faire en sorte. (Le note sur son agenda.)

Question : Je vous en remercie par avance...

Réponse : Je ferai en sorte que vous soyez informé de la prochaine réunion.

Question : Soyons clairs : quoi qu'il se dise, je resterai en dehors des échanges éventuels, mon but n'étant pas de prendre position, vous l'avez compris...

Réponse : Tout à fait.

Question : Vous avez évoqué le nom d'Hermès dans les sociétés intéressées par les approvisionnements en cuirs locaux. Et que font-ils exactement dans la région ?

Réponse : En Dordogne, ils ont 300 ou 350 collaborateurs. Ils font ici du cuir, de la porcelaine, et un peu soie.

Question : A quelle étape de la fabrication interviennent-ils ?

Réponse : Ils fabriquent, ils fabriquent. Ils font de la fabrication en porcelaine, de la faïence, des bracelets. Et en cuir ils font de la petite maroquinerie. Mais c'est un groupe un peu... fermé disons. Vous aurez très peu de contacts avec eux. On n'a pas facilement accès à eux. On passe par Paris. Même pour nous c'est difficile de pouvoir engager des actions avec eux. Même sur les questions de formation.

Question : Donc vous n'avez pas de collaboration particulière avec eux sur ce projet d'amélioration des matières premières locales ?

Réponse : Non, c'est pas facile de travailler avec eux, même s'ils sont impliqués dans la démarche. Une chose que je voulais préciser : faut bien différencier ce qui est peau et ce qui est cuir. Nous, nous avons des peaux qui sont amenées à Saint-Pardoux-la-Rivière. Notons que le cuir on l'achète ici, localement. Et il est transformé localement. C'est un cuir local. Mais les peaux qui sont entrées dans la tannerie, pour la plupart viennent d'ailleurs. Essentiellement d'Allemagne et d'Irlande. Quand je dis la peau c'est la peau avec les poils.

Une faible part seulement des peaux vient d'ici. A cause de ce problème de qualité de la matière première. Mais cela veut dire qu'il y a un problème mais aussi une opportunité de création de revenus complémentaires. Moi, je suis prêt à les payer ces revenus complémentaires.

Question : Quels sont les autres interlocuteurs ?

Réponse : Alors, quelles sont les entreprises véritablement investies dans le projet ? Aujourd'hui il n'y en a pas beaucoup. Hermès est très impliqué dans l'histoire de covoiturage et dans le support que l'on pourrait mettre en place pour faciliter ce covoiturage. Ils ont un plan de développement important ; ils ont besoin de recruter 80 personnes à moyen terme. Donc ils sont très impliqués dedans. Nous aussi. Ensuite, il y a plein plein de boîtes, toutes les boîtes localement qui ont plus de 5 ou 10 salariés. Et puis après tous les autres, qui ne sont pas forcément au courant, mais qui seront concernés dès que cela se mettra en place. Puisque le poste carburant coûte très cher aujourd'hui, que les distances sont grandes, cela pèse sur les petits salaires. Il n'y a pas de tissus. Le transport en commun, ce n'est pas possible. On a fait une cartographie là-dessus. L'Espace Economique et Emploi³ a été mandaté pour travailler sur ce sujet. Ils peuvent vous renseigner là-dessus. J'ai travaillé avec un politique là-dessus. Le transport en commun ne marchera pas. Ils ont fait une cartographie des salariés de la région. Moi je ne l'ai pas, non. Ils pourront vous la donner. On voit que c'est très atomisé. On ne peut pas dire que l'on va créer le bus qui va de ce point à ce point.

Question : L'Espace Economique et Emploi, c'est à Périgueux ?

Réponse : Non c'est ici. Eux ont fait une cartographie. Eux sont au contact. C'est eux qui portent le projet. Mais pareil : c'est un projet qui pour moi correspond vraiment aux besoins de nos entreprises durant les prochaines années. Alors après, la vraie difficulté de tout cela, c'est la logique de... Je vous parlais tout à l'heure de « faiseurs »... On manque cruellement de gens qui vont au bout des projets et qui les font vivre. Là, il y avait un projet qui était... Je ne sais plus comment il s'appelait (réfléchit) un projet de covoiturage avec des SMS. Le conseil régional y avait travaillé. C'était financé. Ils ont lancé le truc. Et voilà... (Montre ses mains vides.) Dont acte. Le problème c'est qu'un projet, souvent, au bout de deux

³ Les Espaces Economie et Emploi sont des institutions locales de proximité d'information et d'orientation présentes sur le Périgord Vert. Une antenne est présente sur la commune.

ou trois mois on n'en parle plus. C'est mort dans l'œuf. Comme 95% des projets qui sont lancés. A un moment donné, ce qui compte aussi, c'est de faire atterrir le projet. Il faut que les initiatives soient bonnes mais au-delà il faut de l'énergie. C'est-à-dire qu'il faut fabriquer et déployer. Mon sentiment, c'est que souvent cela manque, terriblement, terriblement, terriblement de faire en sorte que les gens aillent jusqu'au bout. Non, l'enjeu, c'est de dire : «Ce sont les entreprises qui portent le projet ! Ce sont les entreprises qui mettront à disposition un ordinateur pour l'ensemble de leurs collaborateurs. Sur cet ordinateur il y aura un site de covoiturage. C'est une hot line avec un numéro vert sept jours sur sept 24 heures sur 24 pour dire ce que l'on veut faire, pour que l'on puisse s'inscrire : moi je veux faire ça, là, moi je veux aller là, etc.» Il faut mettre un produit qui soit en phase avec les besoins pour faire vivre le projet. Il ne faut pas avoir peur à moment donné d'investir pour de vrai pour le service que cela doit rendre et pour la façon dont on peut rendre ce service aux utilisateurs. Souvent, je trouve que le projet manque de cela. En règle générale, l'enjeu, il est que ça marche. Il ne s'agit pas d'un outil marketing dont on puisse dire «voilà, j'ai fait ça. » Il est vraiment d'être utile, que les gens l'utilisent. C'est pas facile. Cela veut dire que nous on a mis en place un ordre du jour, un travail, sur l'aménagement des horaires pour que les collaborateurs puissent arriver avec plus ou moins une demi-heure. Parce que si on dit l'heure d'embauche c'est huit heures jusqu'à cinq heures, tous les jours, cela va être difficile. Si toutes les boîtes fonctionnent pareil, comment faire du covoiturage avec des horaires rigides. Cela va être compliqué. Voilà, donc il y a plein de choses derrière, il y a l'aménagement du temps de travail etc. Nous on est vraiment prêts à aller jusqu'au bout. J'espère qu'on ne sera pas les seuls. Je pense que d'autres entreprises ont vraiment identifié cette problématique comme étant un besoin. Après, c'est vrai que plus on avance, plus il y a de monde, plus c'est difficile. L'organisation n'est pas si simple pour mettre en œuvre.

Question : Vous avez dit qu'une des raisons de votre localisation c'est notamment la proximité d'un fabricant de matériel dont vous avez besoin dans vos ateliers. Pourriez-vous développer ce point ?

Réponse : Oui, c'est vrai que c'est important. Surtout pour l'installation initiale évidemment. Mais par la suite aussi, on fait assez régulièrement des machines avec lui. On se voit au moins une fois par mois. Parfois tous les 15 jours.

Question : Vous dites que vous faites des machines avec lui ?

Réponse : Oui, on les adapte. Pour la fabrication.

Question : Du matériel standard ?

Réponse : Non c'est souvent spécifique. C'est pour ça qu'il faut quelqu'un qui connaisse à côté. En général on part d'une base qui est une bonne machine allemande, par exemple pour piquer ou une presse. Les Allemands sont en général assez bons, pour ne pas dire excellents, dans le domaine de la machine-outil. Et derrière, on adapte à notre besoin. Ce sont parfois de petites machines, des machines à 4000 euros, mais on les adapte à nos besoins. On va rajouter tel ou tel truc qui va faire que la machine correspondra pile poil à ce que l'on veut. Donc là, on a des gens qui sont compétents, des mécaniciens compétents à quelques kilomètres mais qui sont des gens réputés nationalement. Ceux qui fabriquent ces machines, ils le font aussi pour Hermès mais dans tous leurs ateliers en France. Mais pour nous c'est très pratique de les avoir à côté.

Question : Cela serait possible de visiter l'atelier, pas forcément maintenant mais à l'occasion d'une prochaine venue ?

Réponse : Oui cela peut se faire. Ça ne pose pas de problème. Je vais demander au chef d'atelier de faire visiter.

Divers échanges pour clore le premier entretien et annoncer le contenu de ce que sera l'entretien suivant.

Deuxième entretien avec le dirigeant, au siège de l'entreprise

Introduction et présentation du contenu du second entretien

Réponse : J'ai vécu une enfance heureuse dans la toute petite bourgeoisie parisienne. Je dis « petite bourgeoisie » parce que j'avais un père fonctionnaire et une maman qui était secrétaire. Ils sont retraités maintenant, et l'un et l'autre. Des gens qui étaient plutôt des anciens soixante-huitards, nés en 46 et 47. Très attachés au bien-être de leurs enfants. Et, dans

le sacrifice personnel, au profit de la réalisation de la vie de leurs enfants. Donc, très clairement... Et hyper engagés, hyper engagés au niveau scolaire pour essayer de nous rendre, en tout cas de nous suivre et de nous offrir un avenir heureux. En tous cas, nous mettre dans les meilleures conditions possibles pour réaliser notre vie.

Question : Avez-vous des frères et soeurs ?

Réponse : Une soeur. J'ai une petite soeur. Il s'est avéré que ça allait assez bien à l'école. J'étais plutôt bon élève. Donc assez rapidement, dès la fin du collège, j'ai été orienté vers ce que l'on a appelé les « bons lycées parisiens ». La carte scolaire faisant, il fallait suivre certaines options pour être dans les bonnes classes, les bons établissements. J'ai eu la chance, jusqu'à en terminale, d'avoir des formateurs qui faisaient partie des grands bahuts. Dans ma classe terminale on est cinq à ne pas avoir fait de grandes écoles. Dans les grandes écoles il devait y avoir trois X et quatre centraliens, quelque chose comme ça. Ou cinq et quatre, je ne sais plus et dans les cinq autres qui n'ont pas fait de grandes écoles il y avait quatre médecins et moi. Donc on était un petit groupe de gens qui représentaient peut-être les 0,5% de l'élite de chaque génération. Ma sœur n'a pas eu cette chance-là, elle n'a pas fait le même bahut, et n'a pas suivi le cursus. C'était comme ça, c'était très vectorisé. Mais, pour autant, j'ai un esprit très indépendant et j'ai du mal à fonctionner, j'avais du mal à... Il y avait plusieurs choses. Premièrement : je ne me suis absolument pas rendu compte durant ces années-là que je faisais partie d'une élite. Je ne me suis jamais dit : « J'ai une chance incroyable parce que je fais partie des 2 % des gamins qui ont accès à une éducation un peu plus privilégiée, des profs de bon niveau, et qui vont me permettre d'accéder à plein de choses derrière ». J'étais, dans ma classe de terminale, dans le centre mou de la classe en termes de niveau. Il y a six gamins qui ont eu mention très bien au bac dans la classe, un bac C. Même si les moyennes n'étaient pas très élevées, j'étais plutôt dans le centre mou. Et du coup, étant dans le centre mou, je faisais partie, si je reprends l'échelon des métiers qui existaient après, pour les autres élèves du centre mou... Autant décider de faire ce qui me plaît. Et j'ai décidé en classe terminale de faire le métier que je fais aujourd'hui. C'est-à-dire être sellier. Sous quelle forme, je n'en savais rien. Mais faire des selles d'équitation. J'étais passionné d'équitation, j'étais cavalier depuis l'âge de 12 ou 13 ans. Pas forcément très jeune. J'ai fait d'autres sports avant ça. Je n'étais pas cavalier de très bon niveau. Mais j'avais beaucoup de mémoire, cela m'a permis de me connecter très vite avec les autres cavaliers. Sans être un gros lourd, je me rappelais des victoires, des chevaux qu'ils montaient, des origines des chevaux, cela permettait d'avoir des introductions

assez faciles. Et comme j'étais passionné cela me plaisait et cela a assez bien marché. Donc je connectais assez vite avec ce milieu là et je voulais rester dans ce milieu là parce que c'est une véritable passion. Cela me faisait vraiment marrer. Je prenais beaucoup de plaisir à fonctionner dans ce monde du cheval. J'ai décidé de faire ce métier-là. Mes parents m'ont suivi dans cette démarche. Ni l'un ni l'autre ne sont entrepreneurs. Ils ne comprennent pas ce que c'est... Enfin ils comprennent pas... Disons qu'ils ne comprennent pas l'entrepreneuriat mais il respecte beaucoup ça. Mon père a fini par être cadre A dans la fonction publique. Il a démarré après le bac parce que son père lui demandait de ramener de l'argent à la maison. Cela faisait 18 ans qu'il le nourrissait. Les trois prochaines années c'était à lui de ramener un salaire à la maison. Donc voilà. C'était une logique différente. Mais vis-à-vis de nous ils étaient très ouvert et l'argent qu'ils avaient mis de côté pour me payer de belles études, un appartement où il fallait que j'étudie ou bien me payer des années de scolarité à l'étranger, et bien ils ont accepté de me le prêter, de me le donner même pour démarrer une activité entrepreneuriale. Une activité de sellier.

Question : La compétition ne vous a jamais intéressée à titre professionnel ?

Réponse : Non je n'avais vraiment pas le niveau. Et pas l'argent.

Question : Que vous manquait-il pour faire du haut niveau ? Du temps ? Des aptitudes ? Des moyens financiers ?

Réponse : Des aptitudes, clairement. Des aptitudes physiques, intellectuelles, la capacité à faire corps avec son cheval, à comprendre ce que lui ressent. Donc des aptitudes physiques. Et les compétences, du savoir-faire sensitif assez poussé et beaucoup d'argent parce que ça coûte très très cher de pratiquer le haut niveau. Soit il faut avoir des mécènes, soit il faut avoir énormément d'argent.

Question : Ah bon, il faut avoir un patrimoine personnel pour se lancer dans ce sport ? Faute de mécènes...

Réponse : Que oui mais vraiment beaucoup ! C'est en millions d'euros qu'il faut compter. Si on ne part pas avec 5 millions d'euros, ce n'est pas la peine. Donc cela représente vraiment beaucoup d'argent. Moi, j'en faisais à un petit niveau, très amateur, mais ça me

plaisait. Je faisais quelque chose qui me plaisait bien et... Je ne sais pas ce qui est le moteur à la fin, systématiquement je pense que c'est la capacité à être heureux et à prendre du plaisir. Tout le temps. Je crois que finalement si je devais faire une petite analyse de ce qui a guidé mes choix, ou de ce qui guide encore mes choix, c'est la capacité à projeter dans un environnement qui me donnera du plaisir. Chance ou pas, je ne sais pas. Mais travailler à plutôt tendance à générer du plaisir. Ce n'est donc pas trop grave. Cela ne me coûte pas de venir travailler et travailler beaucoup. Mais ce qui m'importe vraiment, c'est à la fin c'est d'avoir du plaisir. Que je sois heureux et que j'ai du plaisir. Et fier de moi, je ne sais pas. Je ne sais pas exactement quels sont les facteurs, j'ai du mal à les analyser. En tout cas, mes parents m'avaient demandé d'avoir quelques bagages. J'ai donc fait un BTS en productique et en modélisme dans le cuir. Il fallait savoir comment faire une première approche. Je n'avais aucune approche de la matière, je voulais juste être sellier. Ensuite, j'ai fait six mois de compagnonnage, je n'ai pas fait le tour de France mais je bossais pour apprendre le métier, pour savoir le faire et puis ensuite je montais mon entreprise, je démarrais comme ça. Enfin... Relativement rapidement, mais sans aucune compétence initiale. Je ne savais pas c'est une comptabilité, un compte de résultat, un bilan... Je ne connaissais pas. Mais pour autant, à titre personnel, j'ai du mal à faire quelque chose sans comprendre. J'ai une vraie soif de connaissances. J'ai besoin, quoi que je fasse d'avoir un minimum d'informations sur ce qui se passe. Aujourd'hui, je me suis formé au contact des gens que je rencontre, et avec qui je discute, des personnes qui me permettent de capter un certain nombre d'informations. Je me suis formé en investissant dans différentes formations ou dans des partenariats et des aides au conseil. Et je pense avoir un niveau de connaissance dans tous les services de l'entreprise assez important et en tous cas au-dessus de la moyenne. Je n'ai pas de points d'excellence absolue. Il n'y a aucun domaine dans lequel je suis excellent. Même c'est une quête réelle, quotidienne. Mais il n'y a rien où je ne sois pas au moins bon. Il n'y a pas de prétentions à dire cela c'est un état de fait. Parce que je travaille pour l'être. J'ai besoin de comprendre ce qu'est une requête SQL pour être serein et pour être confortable. Mais j'ai besoin de comprendre une problématique de chauffe de résine pré-imprégnée, même si ce n'est pas mon métier. Je ne suis pas ingénieur en matériaux. Mais j'ai besoin de comprendre la biomécanique du cheval, j'ai besoin de savoir exactement quand on saisit un bon de commande quels sont les flux pour pouvoir être performant parce que je pense être en capacité d'apporter des solutions. En tout cas, d'apporter un oeil un peu différent de la vision que chacun a de son métier pour essayer d'aider à nous améliorer et être plus performants demain. Et voilà... Cette espèce de champ d'investigation hyper large me plaît beaucoup et me fait marrer et c'est aussi pour ces raisons

là que je m'investis, et que j'existe. Et en plus une des choses qui m'insupportent, ce type d'injustice m'insupporte, que les agriculteurs ne soient pas rémunérés à leur juste valeur, comme un gâchis complètement incroyable m'insupporte et je trouve que c'est tellement plus sympa et tellement plus rigolo de faire en sorte que l'on travaille tous dans le bon sens, en mettant suffisamment d'intelligence pour que les gens s'éclatent, que cela se passe bien, que les gens vivent mieux, que l'on ait un environnement favorable que voilà ... Une de mes ... (Réfléchit et n'achève pas la phrase)

Question : En quelle année êtes-vous né ?

Réponse : En 1975. C'est difficile de mettre à jour tout cela. J'essaie de le faire avec honnêteté, en fait pas raconter plein d'histoires.

Question : Lorsque vous avez monté l'entreprise, quelle était l'idée de départ ?

Réponse : De faire les produits que je fais maintenant, vraiment le même type de produits. Mais, sauf que, il y a deux ans, je n'ambitionnais pas de faire ce que je fais aujourd'hui. Et aujourd'hui je suis en train de positionner l'entreprise, de définir où je veux qu'elle soit à cinq ans ou dix ans. Je suis en train de me positionner stratégiquement pour que dans 10 ans on ait franchi des caps qui me semblent être les bons. Et demain je projetterai après-demain, etc. Il y a toujours une logique de projection systématique de l'avenir, des étapes suivantes, de ce que sera l'entreprise. Pour autant, j'ai quand même une démarche très... De remise en question permanente de mes choix, d'intégration permanente de mes impressions, de réflexion sur le bien-fondé de ma vision, sur le fait de savoir si les éléments qui m'ont fait dire il y a six mois que les sports équestres vont évoluer dans telle direction, est-ce que c'est encore vrai aujourd'hui, est-ce que ça ne l'est plus... Voilà il y a plein d'idées qui peuvent être toujours remises en question.

Question : Donc vous parliez des choix à faire, de remises en question permanente....

Réponse : C'est ça, remise en question, projection et faire un retour d'expérience permanent. Est-ce que les choix que l'on a pris ont été les bons, et si on est à côté et comment revenir là où on doit être. ?

Question : Comment s'est effectuée la mise en oeuvre du projet, au tout départ ?

Réponse : Dans le garage mes parents. Je ne suis pas sûr que cela soit très intéressant...

Question : Si, si, la phase initiale de votre projet m'intéresse également ...

Réponse : Bien. Je démarrais seul. Je fabriquais la nuit et je vendais la journée, globalement.

Question : Vous vendiez à qui ?

Réponse : A des cavaliers. Des cavaliers amateurs, professionnels.

Question : Mais les produits étaient positionnés comment au tout départ ?

Réponse : Des produits hauts de gamme, artisanaux.

Question : Quelles ont été les principales difficultés qui se sont présentées ?

Réponse : Il n'y a pas eu beaucoup de difficultés. Je n'ai pas le sentiment de rencontrer des difficultés en fait.

Question : Techniquement, vous maîtrisiez bien le produit ?

Réponse : Non, les principales difficultés étaient des difficultés techniques. Mais encore... Même pas... (Réflexion) je ne sais pas quelles ont été les difficultés. Je crois que des stratégies aussi c'est d'éviter les difficultés en choisissant des chemins qui doivent nous permettre de nous réaliser sans que ce soit... (Réflexion) Je n'ai jamais rencontré de moments très difficiles. Il n'y a pas eu de blocage particulier. Au tout départ je ne faisais pas de selle parce que je ne les maîtrisais pas. Ou pas assez. Quand j'ai eu suffisamment de capacité et de clients, et bien j'ai intégré des collaborateurs qui avaient eux-mêmes plus de compétences, et on est allé plus loin dans le produit. Je n'ai jamais, à moment donné eu à dire « Ce n'est pas

possible ». Sûrement qu'il y a des choses qui n'étaient pas possibles mais je n'ai pas eu besoin de me le dire. J'ai pu retomber sur mes pieds.

Question : Lorsque vous avez commencé à vous structurer étiez-vous toujours en région parisienne ?

Réponse : Oui, en région parisienne. Enfin, assez rapidement, j'ai commencé à travailler avec un premier collaborateur à la vente. Et j'ai cherché des partenaires pour m'aider à produire. Les premiers partenaires que je trouvais, c'était l'atelier qui venait de se construire en Dordogne, qui est celui-ci... J'étais le premier client de cet atelier. Il venait de se construire, il y avait des collaborateurs qui faisaient ce que je fais. Ils faisaient du matériel équitation.

Question : En quelle année avez-vous commencé ?

Réponse : En 1997 en région parisienne. En 1999 j'ai pris la gérance d'ici.

Question : Pourquoi avez-vous pris la gérance ?

Réponse : En 1998 j'ai commence à travailler avec cet atelier. Exactement fin 1998. Et puis, fin 1999 j'ai pris 37% de l'atelier et j'ai pris la gérance à ce moment-là. J'ai eu une mauvaise expérience avec les actionnaires.

Question : Quels actionnaires ?

Réponse : Les actionnaires historiques. Ils étaient trois. Mais ce n'étaient pas des associés. Ils étaient plus actionnaires que collaborateurs (sourires). La personne qui avait fait ça, avait une stratégie d'investissement, purement financier (le ton devient très péjoratif), quelqu'un qui avait quelque chose à prouver à son paternel. Mais il s'est avéré que... (soupir)... courant de l'année 2000 on a eu beaucoup de difficultés à continuer à travailler ensemble. Début 2001, j'ai racheté la totalité des parts. La totalité des parts de l'entreprise. Sachant que j'étais, moi, opérationnel... J'étais gérant de la boîte depuis 1999 et c'était moi l'opérationnel. Les actionnaires n'étaient pas des actionnaires actifs. Donc finalement, même

si je ne suis pas à l'origine du dépôt du K bis de cette structure-là, j'ai été le premier client et quasiment le seul client pendant un an, et après j'ai assuré la gérance et fait tourner l'activité.

Question : Physiquement, qu'elle était la structure de l'entreprise ? Elle était située dans le bâtiment où nous sommes ?

Réponse : Cette bâtisse je l'ai achetée en 2003. Avant on louait ce local. Mais c'était, je crois, tout compris (machine, etc.) il y avait eu 120 000 euros investis. Et moi j'ai dû mettre 60 000 à titre personnel. Quand j'ai pris 37 % de la boîte.

Question : Le créateur quel était-il ? Sans entrer dans des détails indiscrets ?

Réponse : C'est le fils de Patrick T. qui est le président du directoire d'Hermès...

Question : Ah, d'accord... Donc il y a partie liée avec Hermès qui est la grande entreprise de la commune ...

Réponse : Un lien, non. Non, parce que lorsqu'il a pris ça, son père travaillait chez les Whiskies Grant. Donc il ne travaillait plus chez Hermès. Depuis 15 ans. Et son père a été rappelé par Hermès à la mort de Jean-Louis D. Et nous on existait déjà. Donc il n'était plus chez Hermès lorsque nous avons repris cette entreprise.

Question : Donc le seul lien est un lien disons culturel. Dans sa famille il y avait la culture et l'expérience d'Hermès ?

Réponse : Oui, c'est ça. Et c'est pour ça que l'on ne s'entendait pas. La vision qu'il avait du métier, était une vision surannée. Et de plus, une vision liée à une marque qui avait plus de 100 ans d'existence. Et on ne peut pas avoir cette même vision pour une marque qui a deux ans d'existence. On ne peut pas valoriser une marque de la même façon. On n'était pas d'accord sur la stratégie. Il voulait positionner la marque sur des valeurs ultra traditionnelles, savoir-faire haut de gamme qui n'avait de sens que pour une marque de luxe. Positionnement savoir-faire et luxe. Mais pour une marque qui vient de se créer, il y a aucune chance que cela marche. Moi, je pestais contre cela. Je voulais un positionnement sport, innovant.

Question : Vous trouvez que son positionnement était un modèle issu d'un autre secteur, d'une autre histoire, et plaqué sur ce projet ?

Réponse : C'est ça. Ça ne correspondait pas du tout au marché. Je ne connais pas d'exemple de boîtes qui ont réussi à faire ça. Aujourd'hui je n'en connais pas. Même une boîte comme Apple, c'est parce qu'ils ont créé les premiers Macintosh aujourd'hui ils ont du crédit lorsqu'ils sortent un téléphone. On ne peut pas se décréter « luxe ». Quand vous cherchez le nom des boîtes de luxe, il y en a pas qui se soit créée de toutes pièces en deux ans et qui ont dit « tiens, je suis une boîte de luxe ! ». Cela ne marche pas ! Il y a obligatoirement une histoire forte, réelle, que n'ont pas les boîtes qui viennent de se créer. On peut se raconter des histoires, mais on ne fait que se raconter des histoires.

Question : Et donc vous vous étiez ?...

Réponse : Moi je vais contre cette politique-là. On était diamétralement opposés. Donc on ne s'est pas du tout entendus. Et il y a un autre problème qui est réel, c'est le fait qu'il y avait un actionnaire majoritaire à 51 %, moi qui n'avais que 37 %... Ces 51% lui donnaient une position de blocage qui moi m'empêchait de vivre et de fonctionner comme je l'entendais. Pour le coup j'avais un besoin de liberté, à titre personnel, qui m'empêchait de fonctionner. Je suis capable de fonctionner sans être dans une situation où je suis forcément en position dominante, où tout ce que l'on veut. Mais la condition à cela, c'est que les gens qui font partie de ce tour de table, soient des gens que j'admire. Des gens que j'admire, pour lesquels j'ai beaucoup de respect, parce que je trouve qu'ils font, qu'ils ont un talent particulier. Quel qu'il soit. Cela peut être un ébéniste, je ne positionne pas du tout cela en termes de statut social. Ou même en termes de fonctionnement intellectuel. La personne, simplement, il y a un domaine dans lequel elle excelle, même si son domaine d'excellence c'est la gentillesse. Cela me suffit. Mais j'ai besoin d'avoir de l'amour ou de l'admiration pour la personne avec laquelle je dois travailler. Là, ce n'était pas le cas. Ce n'est pas une personne pour laquelle j'ai beaucoup de respect. Une personne qui est un héritier, c'est autre chose. Bien marié, avec une stratégie de mariage pour être certain de ceci et cela... Je ne suis pas du tout en phase avec cela.

Question : Lorsque la séparation s'est produite quelles ont été les suites ?

Réponse : Il est parti de son côté, mais il avait des problèmes de défiscalisation. Parce qu'il vivait en Belgique... Ça aussi c'est quelque chose qui me pose problème. J'ai des parents soixante-huitards, et j'ai toujours été élevé avec certaines idées, de partage, etc. Des idées qui font que j'ai un peu de mal à comprendre cela. Aller vivre en Belgique pour éviter de payer des impôts j'ai un peu du mal à comprendre. Vivre dans une logique d'évasion fiscale. Il est parti faire de l'immobilier ou je ne sais quoi... Il y a deux ans ou trois ans, il a remonté un atelier au Puy-en-Velay. Des sous-traitants à 100 % d'Hermès. Avant de partir, son père a fait signer un engagement de 10 ans de commandes. Ça lui permet d'exister parce qu'il a tellement pas besoin de travailler... Ça lui permet d'avoir le statut social.

Question : Donc il continue à travailler pour Hermès ?

Réponse : Oui, mais pendant 10 ans je crois qu'il n'a rien fait, enfin... Il avait plus ou moins acheté une boîte. Une maroquinerie, qui était plus ou moins en dépôt de bilan. Je crois qu'il marche bien, il a du travail. Mais j'ai plus du tout de contact. Je n'aime pas le personnage.

Question : Avant d'aborder cette question de la séparation avec cet associé vous évoquiez le fait qu'il y avait besoin de pouvoir se remettre en question régulièrement et de définir chemin faisant le fonctionnement de l'organisation de l'entreprise...

Réponse : Justement, j'ai l'ambition de développer et tout et tout, et j'ai fait entrer des partenaires dans l'entreprise en échange de zéro euro mais de beaucoup de travail. L'un est responsable commercial Europe, et l'autre est responsable commercial USA. Ils ont chacun 24 % de l'entreprise, et moi j'avais 52%. Mais, à l'époque, je n'avais pas les moyens de les payer. Ou peu. Des salaires qui n'étaient pas à la hauteur de leur investissement personnel et donc, sous forme de... Je ne sais pas comment on peut appeler ça... Ils sont montés en puissance en partant de zéro jusqu'à 24 % en échange d'énergie, d'investissement personnel etc.

Question : Ces deux associés s'occupent uniquement du commercial ?

Réponse : Oui, tous les deux. Enfin, on devrait dire tous les trois. On est tous les trois très très vendeurs. L'entreprise est très orientée client. On est tous les trois très attachés à nous assurer la satisfaction de nos clients. On est très commerçants. Aucun d'entre nous n'avons la

fibres pour être un ingénieur, structuré, priorité aux processus et tout le reste... Priorité aux résultats. Priorité aux clients, à consolider un carnet de commandes avant toute chose. On verra bien après. Moi, un des actes fondateurs, réellement, de ma vie entrepreneuriale, c'est la rencontre... Enfin, je ne sais pas si c'est fondateur. Je le raconte comme ça aujourd'hui. Mais sans doute que c'est fondateurs parce que sinon je le raconterais peut-être pas. Mais il y a des choses très très fortes. Qui peuvent influencer profondément... Mais encore autre chose... Mais dans les actes que je retiens, dans la réalisation de mon premier business plan, je ne savais pas ce que c'était, je n'avais ni formation Excel, ni formation de gestion, ni formation de comptable, ni rien... Je suis allé le présenter au père d'une copine qui avait sa propre boîte et qui globalement m'a taclé en 10 minutes parce que j'étais parti de mes capacités pour arriver à mon chiffre d'affaires et que normalement il fallait partir de mon carnet de commandes et que la production on s'en foutait. S'il fallait trouver des solutions pour le faire on le ferait. Mais avant tout une entreprise, c'est un carnet de commandes. Et je garde ça quelque part, dans mon cortex, le fait qu'effectivement il ne faut pas se tromper de combat. Je n'arrive pas à m'investir sur des structures, sur du dur, sur des bâtiments. Il faudrait que l'on refasse des ateliers. Je suis incapable de m'atteler à ça. Je vais prendre un directeur général avec qui on va travailler. Il a été identifié. Mais moi je ne sais pas. Je ne peux pas. Ça ne me... Il y a un vrai blocage. Faire sortir de terre des murs, mettre un toit, pouvoir travailler et de dire à « OK, je suis hyper fier de ça, cela a coûté 3 000 000 d'euros, mais ça n'a généré aucune valeur ». C'est juste, du coup... Franchement, ça ne me parle pas. Alors qu'il y a des bâtiments partout. Mais nous, pour la structure, « c'est plus simple de mettre là que de partir à 15 bornes... » C'est un truc, je n'y arrive pas. Je ne sais pas faire, je n'arrive pas, je trouve que c'est dégueulasse écologiquement. C'est dégueulasse... C'est beaucoup d'argent... Je comprends bien le concept qui dit qu'il y a une nécessité d'avoir des moyens, des outils pour produire et pour avoir ce retour sur investissement, mais je n'arrive pas à le faire. Je suis capable de le faire en recherche-développement, parce que là il y a un produit. Le produit apporte quelque chose, un client, mais un bâtiment pour moi n'apporte rien. Ce sont des moyens qui sont tellement loin que l'on pourrait faire ça sous une tente, ça marcherait pareil. Et pour autant, je suis très respectueux des gens, de l'environnement, du travail et tout et tout. Ce n'est pas ce que je dis. Mais cela me paraît aller tellement à la gabegie. Il y a plein de bâtiments partout. Prenez votre voiture regardez : bâtiment vide, bâtiment vide, bâtiment vide. J'ai du mal à concevoir qu'on le laisse vide mais OK, ils ne sont pas à vendre, il y a des raisons... Et puis, parce que l'économie est basée sur le fait que le foncier a une vraie valeur. Toute l'économie tourne sur le fait que le foncier prend deux à trois % par an. Et moi je trouve

que c'est une pure hérésie. Le jour où l'on changera ce concept là et que l'on dira : « une maison ça se dévalue. Elle a eu un jour une certaine valeur et puis elle se dégrade, pour arriver à ce qu'un jour elle ne vaille rien »... Mon sentiment c'est que là, ce sera plus facile. J'ai du mal à concevoir les dizaines de dizaines de dizaines de bureaux non occupés à Paris qui pour répondre à des questions de solvabilité restent vides à des valeurs surestimées et qui s'effondreraient s'ils étaient mis sur le marché... Ils sont estimés à 8000 euros du m² mais si on mettait tout sur le marché, cela tomberait à 4000, il y en a tellement qui appartiennent à des assurances ... Ils peuvent garder cette valeur d'actif tant qu'ils ne sont pas vendus sinon il faudrait réactualiser à la baisse tous les actifs. Ce sont des actifs pourris. Aujourd'hui au lieu d'avoir X milliards de fonds propres, on a beaucoup moins. On a surévalué nos biens. Mais dans une entente collective, qui va bien à tout le monde... 80 % des immeubles qui sont vides, des appartements ou des bureaux qui sont vides, le sont pour de mauvaises raisons. Moi, je suis pas du tout à l'aise avec ces préceptes macro-économiques. Et donc j'ai du mal avec le foncier. C'est pour ça que je vais prendre un directeur général pour s'occuper de ça. Et en fonctionnement, en règle générale, j'ai besoin d'embaucher des gens avec lesquels je suis très à l'aise, hyper confortable. J'ai beaucoup d'amis qui travaillent avec moi. Des potes, des mecs que je connaissais, avec qui je commençais à monter à cheval et tout et tout...

Question : De quoi s'occupera exactement votre directeur général ?

Réponse : On va se répartir les responsabilités mais je ne sais pas exactement comment.

Question : Comment le travail se répartit actuellement avec vos associés ? Puisque les trois vous avez une casquette commerciale ?

Réponse : Moi je suis aide-manager. Donc je m'occupe de l'ensemble. Eux ne sont en charge que du commerce. Et puis il y en a d'autres qui sont en charge de la recherche et du développement. Et moi je chapeaute l'ensemble. J'ai une fonction qui me positionne dans l'organigramme au-dessus de tout le monde. Mais, du coup, quand on parle de commerce, Bertrand, la personne vous avait rencontrée tout à l'heure et qui s'occupe des USA, je le vois tout à l'heure, on va travailler sur différentes problématiques aux États-Unis.

Question : Avez-vous un organigramme formalisé ?

Réponse : Oui.

Question : Je ne vous l'ai pas précisé, mais il est bien évident que dans la restitution, tous les noms seront modifiés. Les noms des personnes comme des entreprises. Mais c'est vrai que si vous avez un organigramme, une petite synthèse sur la structure de l'entreprise, m'intéresserait.

Réponse : D'accord. De façon générale, on est assez bien structuré. Sans triche avec la législation ni avec personne. J'ai une holding de tête. Une holding managériale. Plus une société en Allemagne, plus une société au Maroc, plus une société aux États-Unis, qui sont toutes sous la holding d'exploitation, managériale. On a pas mal de fonds propres aujourd'hui. On est assez bien structurés. J'ai, sur la société d'exploitation, fait rentrer dans le cadre de défiscalisation un certain nombre d'actionnaires, ce qui me permet aujourd'hui d'avoir... Le total des fonds propres, c'est 8 000 000 d'euros aujourd'hui pour le groupe. En ayant démarré avec 60 000 euros d'investissement. Le coût initial réel c'est 60 000 euros. Tout le reste, cela s'est fait soit par intégration des résultats, soit par l'entrée de capitaux externes. Là, on s'est séparé de 18 % de la société d'exploitation pour 2,5 millions d'euros. Cela nous permet d'avoir des fonds propres relativement structurés globalement pour le groupe. Cela permet d'avoir une grosse capacité d'endettement. J'ai plus de liquidités que de dettes. Il y a plus de fonds propres que d'endettement total de dette brute. J'ai plus de liquidités que de dette bancaire. Et j'ai plus de fonds propres que de dette globale. On est plutôt dans une situation hyper saine. Aujourd'hui, on en est là. Et cela changera. Parce qu'on va faire de la croissance externe. On va continuer à grossir. Mais tel qu'on est là aujourd'hui, on est dans des situations modèles. Au moment où l'on parle tous les indicateurs sont au vert. Cela changera sûrement demain, mais en tous cas, on vit un moment qui est assez sympa parce qu'on n'est pas trop mal. Et c'est préparé depuis trois ans, pour être dans la situation dans laquelle on est aujourd'hui, en prévision de moments moins faciles, pour le business, ou cela peut être la crise... On n'arrête pas de parler de ça, quand on ouvre le journal... Donc il y a probablement quelque chose qui existe et qu'il faut intégrer. Il ne faut pas se prendre pour ce que l'on n'est pas non plus. On n'est pas plus forts que tout un système. On n'est jamais que des acteurs de ce système-là. Donc voilà. On a l'idée de se structurer financièrement comme ça et juridiquement comme ça, c'est aussi pour nous assurer en cas de difficultés.

Question : Comment définissez-vous la mission de l'entreprise aujourd'hui ?

Réponse : Je ne suis pas interrogé vraiment sur ce qu'était ma mission. Je n'en sais rien. Objectivement, je n'en sais rien. Ce n'est pas une gestion paternaliste de l'entreprise, ce n'est pas non plus une gestion purement financière. Je n'ai pas le sentiment aujourd'hui de me dire, OK, je porte une croix particulière. Et pour autant, je ne prélève pas sur l'entreprise, j'ai une voiture qui n'a que deux places, parce que je ne comprends pas comment on peut payer, s'offrir, une voiture à quatre places sur une entreprise. Cela coûte beaucoup trop cher. C'est 10 000 euros à l'année. Comment peut-on jeter 10 000 euros ? Ce n'est pas à l'entreprise de supporter ces 10 000 euros. Et pour autant, je n'ai pas des niveaux de rémunération qui soient de tarés... « rire ». Je ne roule qu'en utilitaire... Je ne sais pas. Je ne sais pas quel est le... Je ne sais pas quel est mon positionnement à moi. Je n'ai pas théorisé vraiment mon métier. Ce ne sait pas pourquoi c'est faire, et qu'elles sont mes convictions fortes. Je ne fais pas ça de façon ultra altruiste, ce n'est pas vrai. J'ai vraiment l'impression que je fais ça surtout pour m'amuser. Profondément, le vrai moteur, c'est l'amusement. Parce que si j'analyse ça vraiment : l'amour de l'homme ? La foi absolue que l'on est bon ? Ça, c'est le concept de base. Je crois que l'homme, l'individu est quelqu'un de bien. Et s'il ne l'est pas, c'est que l'on a loupé quelque chose, nous, dans l'environnement, dans la société. Il y a un certain nombre d'enjeux qu'on n'a pas réussi à bien gérer. Et cela fait que la personne en face de nous se dégrade. J'ai quatre enfants à la maison : deux dont je suis le papa et deux que mon épouse a eu d'une première union. Ils ne naissent pas méchants. Peut-être qu'ils le deviendront. A priori, ils sont gentils. A priori ils vont bien. Voilà. Partant de là, je pense que les gens sont bien, que les gens sont bons, et que si l'on est respectueux, que si on est seulement normal, que si l'on respecte les gens avec qui on bosse... On peut passer de bons moments ensemble, faire un bout de chemin ensemble. Et s'éclater. Mes plus gros regrets, c'est systématiquement d'avoir perdu des collaborateurs en chemin. Ça c'est sûr. C'est mon plus grand regret. Mais pour autant, je ne me lève pas en étant convaincu que j'ai une mission particulière. C'est juste travailler ensemble en essayant de faire mon possible. En faisant en sorte que cela se passe bien. Et cela a plein de limites aussi. Typiquement, je suis incompétent pour gérer un atelier, parce que je trouve 100 000 excuses aux gens. « OK, il a droit de ne pas être bien aujourd'hui. OK, il a droit d'être en retard... » Sauf que dans un groupe social, quand on commence à donner des passe-droits comme ça, juste parce qu'on écoute les plaintes de chacun, sans mettre de règles un peu rigides, on finit par paraître incapable de gérer. Parce que le cadre qui règle tout ça n'est pas assez précis, il est trop laxiste. Il faudrait que tout le monde partage la conviction que les

hommes sont bons, que je ne sois pas le seul à le penser. Qu'il y ait une réciprocité dans cette condition. Et que chacun fasse preuve d'un certain professionnalisme. Ce n'est pas le terme approprié, mais une rigueur comportementale, à l'intérieur et en dehors du travail. Cela permettrait que l'on soit très à l'aise avec l'ensemble des règles. Moi j'ai plutôt tendance à croire que la faute ne vient pas de l'homme mais que l'on fait tout ce que l'on peut, autour, pour le rendre malheureux .

Question : Ce que vous avez découvert, puisque vous êtes arrivés en 1998, c'est l'entreprise. Mais la région, vous la connaissiez ?

Réponse : Pas du tout. Cela était super difficile. Cela m'a peut-être permis de m'investir à 100 % dans mon métier parce que je n'avais pas de connaissances locales. Je n'avais pas de loisir local. Je n'en ai pas beaucoup plus aujourd'hui. Je n'avais pas d'amis ici. Je ne crois pas être déjà allé manger chez des gens. Je passe 180 jours de ma vie hors de la Dordogne puisque je suis beaucoup amené à voyager. Cela ne me manque pas beaucoup.

Question : Vous n'avez pas de liens localement ?

Réponse : Peu de liens affectifs. Je suis attaché... Enfin si. Je suis attaché à mes collaborateurs. Avec des liens plus ou moins étroits mais il y a des gens qui sont de vrais amis et cela ne me gêne pas de travailler avec eux, on arrive à faire la part des choses, à s'engueuler entre amis, à ne pas être d'accord sur des points de vue, et cela ne nous empêche pas d'avoir des rapports professionnels super sains, non biaisés.

Question : Dans les rapports que vous avez localement, ils sont surtout avec des institutionnels ?

Réponse : Ils sont... Oui. Avec les institutionnels. Et peut-être quelque voisins quand même très proches. Mais j'en ai peu. Mon épouse en a plus avec les enfants, tout ça, elle en a plus. Mais je suis quand même très attaché à la région parce que la région est (réflexion)... est le lieu de vie de tous les gens avec qui je travaille. Ils ont investi dans des maisons,... Aujourd'hui, je ne suis pas capable de déménager. L'entreprise s'entend. À titre personnel, je suis tout à fait capable d'envisager un déménagement.

Question : Votre épouse travaille ici ?

Réponse : On s'est rencontré ici. Elle était déjà là. Elle n'est pas spécialement enracinée ici, elle était venue pour suivre son ancien compagnon. C'est une pièce rapportée. Mais elle a quand même plus d'attaches que moi. Et les enfants, ça, clairement. Moi, vraiment je travaille malgré tout pas mal de temps et donc je n'ai pas beaucoup de temps pour nouer des liens.

Question : Quelles sont les activités que vous avez ici ? Vous montez ?

Réponse : Non. Je n'ai pas d'activité. Je n'ai pas d'autre activité que celle de travailler. Et ça ne me manque pas. Je n'ai pas de regrets par rapport à ça je vais super bien. Il y a des moments je suis un peu fatigué. J'aimerais bien me reposer, voilà. Mais cela ne manque pas. Il y a d'autres moments où je ferai des activités.

Question : Et si vous aviez trois jours de plus par semaine ?

Réponse : Je pense que je m'investirais davantage. Dans la politique par exemple. Je pense que ça me plairait. Mais ce qui me fait peur ce serait les obligations, ce serait les contraintes que ça génère. Et d'entrer dans des conflits impossibles. Moi je n'aime pas les conflits, je ne sais pas les gérer. Ce qui n'intéresserait, ça serait faire des trucs qui aient un impact. On est plutôt des faiseurs. Mais c'est comme tout, si j'ai arrêté de monter un cheval à moment donné c'est parce que je ne pouvais pas être champion olympique. Je fais un peu de golf mais je n'arrive pas à m'impliquer parce que si je fais du golf c'est pour être capable d'aller gagner un Open de France. Sinon, ce n'est pas une passion alors que je prends plaisir à jouer. Mais quand je fais ma partie, j'ai besoin de me projeter. « Ce coup-là va me mener là-bas. » Si je veux progresser il faut que j'investisse du temps. Mon Graal, si je devais en avoir un, ça serait être zéro. De jouer le par tout le temps ! Et donc, à moment donné, je constate que c'est impossible. Même si je prends du plaisir, et ça me plaît bien, c'est sympa, je ne pourrais pas le faire de façon assidue, je ne peux le faire que de temps en temps, et je prends beaucoup de plaisir à faire une partie de temps à autre, mais y aller toutes les semaines, que cela devienne un espace dans ma semaine, cela sous-entendrait qu'il faudrait que je progresse tellement que je n'en suis pas capable. Le golf c'est trop long. Le temps imparti pour faire une partie est long, et le temps nécessaire pour progresser est aussi trop long. Donc cela fait trop

long une fois la partie, une fois l'apprentissage. Je ne sais pas ce qui fait que j'ai ce sentiment en moi profondément. Tout n'est pas analysé dans ce que je fais. Mais cette quête d'excellence est réelle. Profondément, c'est une quête naturelle. Petit, j'étais chef de bande et je voulais faire mieux que les autres. Je ne comprends pas les enfants qui ont besoin que leurs parents leur demande d'avoir de bonnes notes. Pour moi ça allait de soi. Moi, naturellement, j'ai envie de me dépasser dès lors qu'il y a la possibilité de faire mieux. Et c'est ce qui fait qu'il n'y a pas de fin au développement de l'entreprise. À aucun moment je me suis dit « on stoppe là ». Je pourrais me dire « ça va, viens bosser 5 heures par jour et la boîte tournera, le cash est là, tout va bien, pose toi ». Mais il n'y a pas d'enjeu. L'enjeu est de se dire : « on est positionné haut de gamme de sport, on a des secteurs qui peuvent vouloir nous acheter, je sais pas, dans l'idée d'une transmission, d'une fin de vie... Premièrement, le monde du luxe français, parce qu'ils ne sont pas sur ce secteur et peuvent vouloir y venir, et ensuite le monde du sport : Adidas, Reebok, Nike, ... Et à la fin, même si c'est utopique, même s'il n'a aucune prétention là-dedans, je me dis pourquoi serait-ce pas nous qui achèterions Adidas plutôt que Adidas nous achèterait ? Qu'est-ce qui profondément interdit ça ? Qu'est-ce qui profondément interdit que plutôt que d'être racheté par Quiksilver, ce soit nous qui rachetions Quiksilver ? On peut dire qu'on refuse d'être acheté et que l'on veut faire de la croissance externe.

Question : Pourquoi citez-vous Quiksilver ?

Réponse : Simplement parce qu'ils sont dans la région et qu'ils ont acheté Rossignol et qu'ils se sont plantés et que c'est Rossignol qui aurait pu racheter Quiksilver. Cela aurait pu se faire dans l'autre sens.

Question : C'est amusant cet exemple, je trouvais justement que vous aviez une ressemblance à la fois physique et de tempérament avec l'ancien PDG de Quiksilver, Mariette...

Réponse : (rire) Je prends ça comme un compliment.

Question : Avec les entreprises locales, il y a Hermès avec qui vous n'avez que des collaborations indirectes...

Réponse : Moi j'ai plutôt tendance à essayer au maximum de faire travailler le photographe de la place de Tahiac, les tanneries de Cathill qui sont à côté et qui nous fournissent en cuir. Les proximités sont importantes. Moi je suis un homme de l'auditif, plus que de l'écrit...

Question : Ces tanneries, justement, vous pouvez m'en dire deux mots, juste pour me les présenter, puisqu'elles sont un partenaire important ?

Réponse : Elles sont tenues par un Polonais. Il vit en France depuis très longtemps. Il a fait un MBA aux États-Unis. C'est quelqu'un de très... C'est quelqu'un qui a fait le choix de venir là. Il a repris l'entreprise pour pas cher, il l'a remontée. Et tout et tout. Il vit là pour être peinard. Et (rires)... Un autre contact et il est parti dans une nouvelle dynamique d'entreprendre. C'est marrant. Il a de nouveau envie de bouger, faire autre chose. Il a 50 ans aujourd'hui. Il fait partie clairement des gens... Il n'est pas impensable que l'on rachète un jour ces tanneries. Voilà. Pour nous c'est stratégique, c'est un fournisseur près de chez nous, cela nous permettrait de maîtriser notre matière première. On travaille ensemble sur le Pôle d'Excellence Rurale. Il a investi dans une structure au Portugal, mais parce que nous on l'a suivi dans la démarche, on a cofinancé l'achat, même si au final, dans le cadre de notre participation aux tanneries de Cathill, on retrouverait notre participation là-bas. Et c'est assez drôle parce que, il gérait sa boîte depuis 15 ans, 20 ans. Cela fonctionnait, ça tournait, il n'avait pas besoin de grand-chose. Il visitait ses clients deux ou trois fois par an. Et cela produisait, et il avait du temps. Je le connais bien mais en même temps il est très secret. Comme ça, j'aurais dit qu'il est franc-maçon. Mais peut-être que je me trompe. Mais cela ne m'étonnerait pas qu'il soit franc-maçon. Mais je ne sais pas comment cela marche dans la franc-maçonnerie, moi je n'en suis pas. Mais comme ça, à voir...

Question : Quel est l'aspect de son comportement ou de son tempérament qui vous donne à penser cela ?

Réponse : Sa pâte humaine, très clairement. Et le fait qu'il passe du temps, du temps... (*hésitation*). Lui, a un très gros réseau à Périgueux. Qu'il s'est construit assez rapidement. Et sans faire d'activité particulière. Donc j'imagine que pour se créer un réseau comme celui-ci, c'est pas si simple. Cela fait des années que je suis là, je n'ai aucun réseau. Pour se créer un réseau comme celui-là il faut donner du temps, de l'énergie. Et quand je regarde les

potentialités qu'il aurait : il ne fait partie d'aucun syndicat, il n'est dans aucun syndicat patronal. Donc le réseau ne se crée pas comme ça. Donc j'imagine assez bien... Il n'est pas encarté politiquement. Ça je le sais. Mais les francs-maçons sont en général assez discrets sur leur appartenance. La gestion du secret fait partie des choses importantes en maçonnerie. J'imagine assez bien qu'il pourrait l'être. Mais de toutes façons, cela ne pose aucun problème.

Question : Les autres entreprises ?

Réponse : Alors il y a Hermès dont on avait parlé. Ce qui me gêne dans ces structures-là, c'est qu'elles sont totalement déshumanisées. Peut-être que nous aussi on le devient, sans s'en rendre compte. Ce qui nous sépare d'eux ? Des milliards de choses. On voudrait nous comparer à eux mais on ne fait pas la même chose. Ce sont des gens qui sont dans la suspicion en permanence. Ce sont des gens qui gèrent... Qui sont à des niveaux de gestion qui sont bien plus élevés que les nôtres. Mais ils sont incapables de prendre des décisions. Je n'ai pas du tout d'admiration pour ce type de structure.

Un appel urgent vient interrompre la suite de l'entretien

Suite du deuxième entretien avec le dirigeant, lors d'un déjeuner

Divers échanges informels tenus dans l'établissement ainsi que lors d'un déplacement en voiture ne sont pas enregistrés.

Question : Vous m'avez dit que pour vous, les contacts en face à face étaient importants. Vous m'avez dit aussi que vous étiez un « auditif ». Pourriez-vous m'expliquer pourquoi le face-à-face est quelque chose d'important ?

Réponse : Parce que c'est la culture. Je n'ai pas une capacité de concentration très élevée. Il me manque peut-être d'être passé par les classes préparatoires. D'avoir passé deux ans à apprendre à me concentrer. Je ne suis pas un très grand lecteur. Je lis un journal tous les jours mais je ne suis pas un très grand lecteur. Ma formation se fait beaucoup par le verbal. Je vais plus facilement retenir une émission sur France Culture ou France Inter qu'un article dans les Échos. Tout marque mais dans les facultés, c'est l'auditif qui est le plus important.

L'attention auditive est peut-être plus développée chez moi que d'autres. Donc cette logique de face-à-face est importante. C'est comme ça que je m'améliore. Mais après, on est pas forcément à la traîne. Je ne me considère pas comme bon en termes de process et de procédures, de structuration d'entreprise. Parce que je vais avoir comme modèle Macdonald ou Apple, où tout est ultra bordé, il n'y a aucun écart. Je suis déjà, nous sommes déjà en interne plus structurés que 100 % de notre environnement concurrentiel. On a un ERP global qui gère l'intégralité de nos flux, on a une gestion documentaire qui n'est pas trop mal fichue...

Questions : Vous êtes plutôt en avance sur vos concurrents...

Réponse : Oui, mais ce n'est pas satisfaisant. Je me considère comme devant évoluer dans cet environnement. Et en même temps ça ne me rendra pas malade. Mais tant qu'on n'aura pas la capacité procédurale Macdonald, qui font partie des structures qui fonctionnent super bien, un salarié il est 100 % opérationnel à son poste de travail en à peu près 7 minutes 30. Avec des fiches de postes hyper définies. Que du management visuel, et tout et tout. Ils ont bien poussé le concept. Toyota Producting Système a mis en place plein d'outils. Moi, j'ai envie d'atteindre ça. Tant qu'on ne l'aura pas atteint, je ne serai pas satisfait.

Question : Sur la production ? Sur l'administration ?

Réponse : Tout. Absolument sur tout, sur toute l'organisation de l'entreprise. Le premier job de la personne que l'on va rentrer en tant que directeur général, cela sera de nous faire certifier ISO. Elle aura 18 mois pour que l'ensemble de la structure ait la certification ISO 9001. Il y a aucun intérêt précis. Si ce n'est que, sur l'ensemble de nos process, on aura regardé ce qui marche bien et ce qui ne marche pas. On aura écrit ce que doivent être nos process. On aura mis en place des chantiers pour aller à cet objectif. C'est le seul intérêt. Je ne travaille qu'avec des particuliers et il n'y aura aucun papier sur lequel cela sera marqué que l'on a cette certification. Les particuliers n'y attachent pas d'importance. Ils n'en sont pas informés. Cela n'a donc aucun intérêt. Si ce n'est, cette quête d'excellence. D'amélioration.

Question : Quelles sont les difficultés de cette mise en place ?

Réponse : Les hommes. Trouver le porteur du projet. La première chose, c'est avoir assez d'argent pour le financer. C'est la première difficulté. Mais aujourd'hui on peut se permettre. On a ce qu'il faut pour cela. La deuxième difficulté, c'est trouver les hommes. Il faut trouver les hommes avec qui je puisse m'entendre pour bosser. Et en qui j'ai confiance.

Question : Et avec les employés actuels ? Vous avez du mal à adapter les procédures ?

Réponse : Oui et non. Là où j'ai du mal, c'est avoir de la constance dans le temps. Sinon cela va. Les gens que l'on a, sont assez à l'aise avec le changement. Ce n'est jamais simple le changement. On prend des claques quand on change les choses. Il y a des bouquins écrits sur le sujet. Mais on a des collaborateurs tellement habitués à ça. On fait l'inverse de l'immobilisme. Donc on y arrive. Et moi, intellectuellement, j'ai besoin de me raconter une histoire qui dit « on reste une PME quoi qu'il advienne, et on reste hyper flexible ». On peut changer d'option très rapidement. Si on voit que le marché tourne, on tourne avec. On est dans l'immédiateté de la prise de décision. C'est pour ça qu'il y a finalement peu de hiérarchie. C'est un engagement très très horizontal. Chacun sait ce qu'il a à faire. Et on est tous des collègues. On est tous des collègues de travail avant toute autre chose. Évidemment il y a des différences. Sur le dossier il y a ce que l'on appelle des responsables, des directeurs. Mais j'essaie de rester vigilant à ce que le management reste horizontal et le moins pyramidal possible. Le plus horizontal possible en gestion, en management. Et peut-être, essayer de... Grâce à cela, on a des gens assez enclins à changer. C'est pour ça que j'ai du mal à m'investir sur des dossiers comme de la construction, la fabrication de choses en dur. Parce que j'ai l'impression qu'il s'agit d'un boulet, d'une chape de plomb. Un boulet qu'on a à une jambe avec lequel il faut se traîner.

Question : Vous m'avez dit que vous étiez plus à l'aise avec le personnel administratif qu'avec l'atelier. Est-ce que le changement est plus facile avec l'administration ?

Réponse : Je vais être odieux. Mais c'est assez réaliste. Au Maroc, ce n'est pas moi qui était en première ligne. Du tout. La personne qui a monté cette structure est quelqu'un de très à cheval sur les règles d'organisation. Donc, dans la gestion du personnel quelqu'un qui dérape, il est de suite sanctionné. Mais pourquoi ça marche moins bien ici ? Je pensais que la situation ouvrière n'implique pas cette motivation naturelle. En règle générale, ce sont des gens qui sont en échec dans leur vie. Un échec professionnel, ou en tout cas scolaire, pour les

jeunes. Et ils finissent par accepter d'être ouvriers. Ils viennent là pour avoir une rémunération. Si face à cela, on n'est pas capable de mettre l'environnement structuré, qui permette de s'épanouir, on est mal barré. Et moi, c'est pas quelque chose que je vis bien. Je suis soit trop laxiste, ou alors, par ricochet, je suis trop rigoureux. Je vais laisser passer, je vais laisser passer, jusqu'à ce que les limites soient dépassées et que j'entre dans les phases répressives. Dans les services administratifs, ce n'est pas pareil. Ce sont généralement des gens qui ont fait des études. Quelqu'un qui est comptable, a choisi de devenir comptable. Il a travaillé, étudié pour ça. Donc il a naturellement une implication plus importante dans son travail. Quand on lui dit quelque chose, naturellement il cherche à bien faire. Donc l'encadrement est différent, il est beaucoup plus facile. Ce ne sont pas des gens en échec, ils sont en situation de réussite. Aujourd'hui, chacun des collaborateurs que l'on a Maroc, à lui seul, avec son salaire, il fait vivre cinq ou six personnes. Quand il rentre chez lui, avec son salaire : il est super fier. Et ils arrivent le matin avec un énorme sourire et une fierté incroyable de faire ce qu'ils font. Alors que nous, face à ça, on a des gens qui sont en échec. Nous sommes tous à vouloir que nos enfants... On les menace s'ils ne font rien à l'école d'aller bosser à l'usine. « Attention, si tu ne travailles pas bien, il va falloir aller bosser à l'usine ». Il ne faut pas espérer avoir des gens motivés alors que l'ensemble de la société tient ce discours. Il ne faut pas attendre d'avoir des collaborateurs hyper épanouis en bossant à l'usine.

Question : Est-ce que vous pensez qu'ils ont le sentiment d'avoir un métier ? Un emploi simplement ou un métier ? Il y a quand même un contenu technique ?

Réponse : Je pense qu'aujourd'hui ils ont un emploi, dans leur tête. Et pour nous, l'objectif, et de re-staffer l'atelier, avec des gens plus compétents, formés, avec une formation initiale longue, qui leur permette d'évoluer. Aujourd'hui on a cette problématique de formation et de productivité. Du coup, il y a cette ambiguïté entre ceux qu'on a et ceux qu'on se donne les moyens de former à un niveau... à un niveau d'excellence. Aujourd'hui, ce qui se passe, en termes de formation, c'est que l'on apprend à nos collaborateurs comment effectuer un certain nombre de tâches, de façon à ce qu'ils puissent occuper le poste. Mais cela ne va pas au-delà. C'est vraiment une formation minimale. Il n'est pas possible qu'ils rentrent chez eux en disant « Je suis sellier ». Etre sellier, cela signifierait qu'ils maîtrisent l'ensemble des tâches. Mais là, ils n'en maîtrisent que quelques-unes, très spécifiques.

Question : Ils sont demandeurs ?

Réponse : Ils sont demandeurs pour certains d'entre eux. Mais c'est aussi à nous de les solliciter. Je suis en train de réfléchir à une évolution de la méthodologie de rémunération. Dans le cadre de cette nouvelle méthode de rémunération, je voudrais vraiment arriver à valoriser les compétences au travers de diplômes professionnels. Et donc, faire franchir les gaps en termes de rémunération pour ceux qui auront obtenu tous les diplômes professionnels. Cela serait un projet sur cinq ans. On va les aider, leur offrir la matière première. Leur donner des heures sur leur temps de travail et éventuellement leur ouvrir l'atelier en dehors des heures de travail pour leur permettre de se perfectionner. Sur la formation, sur des produits qu'ils feraient ...

Question : Vous leur en avez parlé ?

Réponse : Non pas encore.

Question : Vous pensez que cela va faire une scission entre eux ? Ou créer une dynamique ?

Réponse : Nous, pour une petite structure de moins de 50 collaborateurs, on doit être 45 ou 46 aujourd'hui, on a mis en place un catalogue de formation, on a fait des choses au-delà de... Ici dans ce restaurant, j'ai eu l'occasion de serrer la main à plusieurs personnes qui sont à peu près tous des chefs d'entreprises. Mais il n'y en a pas beaucoup qui ont mis en place des outils de formation comme ce que l'on a. Demander aux salariés de ces PME combien bénéficient de formations cofinancées par l'employeur ? Il n'y en a pas. Cela existe dans les grosses structures. Mais dans les PME, non. Nous, on essaie de le mettre en place, on essaie de mettre en place des outils, déjà de respecter la loi mais d'aller au-delà. De permettre aux salariés de se réaliser.

Question : Vous avez des institutions partenaires ?

Réponse : Non pas vraiment. C'est pour ça que l'on embauche une personne qui devra aussi s'occuper de ça.

Question : La Direction du Travail. Vous travaillez avec eux ?

Réponse : Un petit peu. On travaille dans le cadre de ce qu'ils appellent des AFPR⁴. Le centre de formation reclassement parfois.

Question : Avec la direction du travail, quelle est le type de rapports dominants ? C'est plutôt le côté « inspection du travail » c'est-à-dire la contrainte des normes ? Ou c'est une relation plus collaborative ?

Réponse : Il y a deux aspects. Il y a 15 jours, on a eu un contrôle de l'inspection du travail. On attend leurs commentaires. On se mettra en règle s'il le faut. Et puis il y en a d'autres, qui sont dans un cadre différent, qui sont plus là pour nous aider à valoriser. Ils ont aussi besoin de nous pour valoriser leur travail. Si on devait faire une balance... (Réfléchit.) Ni l'un ni l'autre. En fait, je n'ai pas le sentiment que les institutionnels soient en mesure, soient en capacité d'améliorer structurellement nos problématiques. Par contre, ils peuvent être des facilitateurs. En essayant d'ouvrir des portes, de nous aider. Mais eux en tant que tels, je ne pense pas qu'ils puissent mener des projets pour nous aider.

Question : Par exemple, j'ai eu des informations concernant les actions du sous-préfet au sein du Pôle d'Excellence Rurale. Comment évaluez-vous son travail ?

Réponse : C'est sûr que c'est lui qui est leader sur cette affaire. Comment évaluer son travail ? (Réfléchit) je crois qu'il travaille bien. Qu'il fait bien son travail. C'est sa mission numéro un. Quand il a été nommé, on lui a demandé de venir visiter les entreprises participant à ce Pôle d'Excellence Rurale avant même d'aller saluer les autres institutionnels de son arrondissement : responsable de la gendarmerie, etc. Il a commencé par nous parce qu'il a été mandaté pour ça. Moi, ce projet me tient à cœur, ça fait cinq ans que je travaille dessus. On travaille sur le projet depuis plus longtemps que lui. Par contre, il est entré dans la boucle pour la création de ce pôle au sein duquel est effectué du travail, c'est lui qui a fédéré autour de ce projet. En même temps, c'est lui qui a choisi le format. Moi je militais pour une structuration de la filière. Je ne militais pas pour un Pôle d'Excellence Rurale. C'est eux qui ont imposé ce format. Ils ont considéré que c'était le meilleur format pour ce projet. Moi je n'en suis pas

⁴ AFPR : Action de Formation Préalable au Recrutement

convaincu. Le Pôle d'Excellence Rurale a une connotation très politique. Politiquement, un gouvernement a lancé des pôles d'excellences ruraux. Et c'est très bien. Mais c'est dans ce cadre-là, inséré dans une institution nationale, qu'il faut voir le projet. Et c'est pour cela qu'il y a du monde aujourd'hui autour de la table. Ça mobilise les gens. Moi tout seul, si j'avais du organiser cela, c'est clair que j'aurais mobilisé moins de monde. C'est clair.

Question : De l'autre côté, si vous aviez la main sur ce dossier, comment organiseriez-vous la structuration de cette filière ?

Réponse : Moi, je crois que l'on aurait pu faire ça de façon plus simple. Dès lors que l'on a fait une analyse qui permet de savoir où sont les points d'achoppement potentiel, j'aurais essayé de convaincre les politiques pour que l'on prenne des décisions fortes sur la façon de conduire leurs administrés. Et dont ils ont la responsabilité. Ils ont par exemple la responsabilité de la nourriture dans les cantines scolaires. Je pense à la Préfecture, au Conseil Régional, au Conseil Général. Les politiques auraient ainsi garanti la sortie de la viande pour ces élevages là. Cela permettrait de récupérer les peaux et de les vendre au prix marché. Et cela aurait permis d'avoir un projet pilote. À partir de ce projet pilote, des choses auraient pu se développer.

Question : Donc vous n'auriez pas les abattoirs dans le tour de table ?

Réponse : Non ! Je n'aurais pas mis les abattoirs. D'ailleurs, j'aurais écarté la filière viande. Je ne l'aurais pas intégrée. Parce que, à vouloir mettre tout le monde dans la boucle, on créait un environnement absolument impossible. Il y a eu aussi au CTC (Centre Technique du Cuir, à Lyon), il y a eu il y a quelques mois une intervention sur des projets, sur les projets qu'ils vont mener durant les 10 prochaines années. Il se trouve qu'ils ont parlé de cette expérience ici sur la filière cuir. Ils en ont parlé et ils se sont fait interpeler. Et sur une réunion d'une heure, il y a eu 45 minutes qui ont été consacrées autour du Pôle d'Excellence Rurale de Dordogne. Le CTC gère le développement cuir pour Vuitton, pour Hermès... Il a d'autres chats à fouetter que le Pôle d'Excellence Rurale de Dordogne. Sauf que Monsieur Bigard, qui fait partie des quatre gros faiseurs de viande en France avec Arcadie, devant une situation quasi monopolistique qui existe, refusait complètement de faire évoluer la répartition de la valeur ajoutée. En prétextant à juste titre aujourd'hui, que ça allait détruire des emplois, qu'ils allaient perdre de la marge, que etc. Ce qui est vrai. Mais on ne fait pas d'omelettes sans

casser des œufs. À moment donné, on va changer, mécaniquement, l'organisation. On va changer, c'est sûr. Et donc il faudra que les abattoirs trouvent un modèle différent. Il faudra qu'ils s'organisent différemment. Donc acte. Et s'ils ne le font pas, c'est l'ensemble de la filière cuir en France qui en pâtira. Aujourd'hui, ce type d'abattoirs, à 95 % leur sortie c'est la grande distribution. La grande distribution n'est pas là pour valoriser la qualité. Elle valorise le prix. Donc la plus-value potentielle sur la viande, parce que c'est une viande de meilleure qualité, laquelle justifie un prix marché plus élevé, ils s'en fichent.

Question : Pour vous, est-ce que c'est stratégique de vous approvisionner localement ?

Réponse : Fondamentalement, je peux m'approvisionner ailleurs. La question, c'est de savoir si ça a du sens. Est-ce que cela a du sens ? Ce qui n'a pas de sens, c'est de faire moins bien quelque chose qu'on ne pourrait la faire. Ce qui a du sens c'est de bien faire les choses, de donner de la valeur à ce qui peut en avoir. Par exemple, puisque vous êtes de Bordeaux, une chose qui m'a toujours frappé, c'est que les producteurs de vin demandent à leurs clients de finir chez eux une partie du travail de production, qui est le vieillissement. Alors évidemment, en France, les gens ont une culture particulière, ils ont leur cave chez eux, et ils sont habitués à conserver les vins. Mais à l'étranger, c'est pas ça. Les gens veulent acheter leur bouteille à sept heures et la déguster à neuf heures. Donc si le vin n'est pas prêt à être consommé et qu'il doit encore vieillir, c'est qu'il n'est pas totalement fini de fabriquer. Et c'est au producteur et au négociant de s'en charger. Évidemment, il faut le financer. Mais de l'argent sur le marché financier il y en a qui ne sait pas où être employé. Du cash il y a partout. Ensuite il y a la possibilité de récupérer ce coût financier en valorisant bien le produit. Mais je suis persuadé que dans ce domaine, il y a en France quelque chose qui n'est pas totalement abouti. Et faire que les choses soient mieux abouties, ça a du sens. Dans un cluster, c'est ça qui se passe. On effectue toutes les tâches possibles pour optimiser la valorisation de produits, de savoir-faire, d'une histoire. Le vin qui est mis sur le marché, il faut qu'il soit immédiatement dégustable : c'est pas au client final de le faire. De la même façon, cela me met hors de moi de voir que nos cuirs partent en Italie, pour être tannés là-bas, parce que là-bas ils en font du plastique, au lieu de faire ici un cuir de bonne qualité. On a de bonnes fibres, on a tout. Ça m'insupporte que l'on ne fasse pas preuve d'intelligence. Et en plus, que l'on exploite l'homme. C'est de voir des agriculteurs qui travaillent 365 jours par an, qui sont obligés de se lever tout le temps, qui sont exploités par des abattoirs, des maquignons qui font la plus-value, qui continuent à parler en francs quand ils achètent des bêtes, en francs au kilo, qui continuent de parler en francs aux

agriculteurs... Il ne faut pas se tromper : s'ils continuent à parler en francs ce n'est pas parce qu'ils ne savent pas comment cela marche en euros. C'est pour éviter d'intégrer l'inflation. Si on continue à parler en francs, il n'y a pas d'inflation. C'est une stratégie. C'est une espèce de système, comme ça, qui moi me rend... C'est malheureux.

Question : Quelle place faites-vous dans votre entreprise à la responsabilité sociale des entreprises, à la RSE ?

Réponse : Je n'ai pas d'avis très tranché sur la question. C'est tellement dépendant des entreprises. Oui, l'entreprise a une responsabilité sociale forte. Assurément. Mais il faut savoir ce qu'on lui demande. Elle ne peut pas tout faire. Il faut savoir si on lui demande de créer de la valeur ajoutée. Elle ne peut pas tout faire... Il est évident que l'entreprise a un rôle social, mais encore une fois, j'ai beaucoup de difficultés à appréhender. J'ai un collaborateur qui a 50 ans, ou 55 ans, dans l'atelier. Il est évident qu'il n'a pas de formation initiale et que je vais tout faire pour protéger cette personne et l'amener jusqu'à la retraite. Après, quand c'est quelqu'un 25 ans, je vais essayer de l'amener avec nous, mais il ne faut pas qu'il abandonne toute capacité à rebondir. Vis-à-vis de cette personne-là, 25 ans, j'ai le sentiment que je n'ai pas la même responsabilité, et que je consacrerai moins d'énergie pour la préserver. Pour plein de raisons. D'abord parce que les promesses que la société a faites à quelqu'un qui a 50 ou 55 ans, ne sont pas les mêmes que celles qui ont été faites à quelqu'un de 25 ans. Quelqu'un qui est à 10 ans de la retraite, il a commencé à travailler pendant les 30 glorieuses. On leur a promis plein de choses. Aujourd'hui quelqu'un, de 25 ans, qui est entré il y a deux ans sur le marché du travail, n'a jamais entendu parler d'autre chose que de la crise, des surprimes, du chômage. Dont j'ai l'impression que c'est moins engageant. Comme je suis moins engagé vis-à-vis de lui quant à mes responsabilités sociales. Après je suis engagé par le contrat.

Question : Quels sont les élus locaux que vous connaissez ?

Réponse : La mairie, bien sûr, je la connais. Elle nous a aidé à nous installer.

Question : Cela fait partie des points sur lesquels je voulais revenir, justement. Vous avez dit qu'elle vous avait aidé lors de l'installation. Mais en quoi consiste cette aide ?

Réponse : L'entreprise à l'origine avait directement été créée en entrant. Les locaux étaient loués à la mairie pour une valeur symbolique. Jusqu'au jour où on a acheté. On a un peu été obligé de le faire. Question d'actes, de documents juridiques pour l'utilisation du bâtiment. La mairie nous a donc essentiellement aidés à nous installer dans ce bâtiment.

Question : Et depuis, la mairie vous a apporté d'autres formes de soutien ?

Réponse : Sur la question de covoiturage, on a travaillé ensemble. Sur la réflexion concernant le coût pour les travailleurs des entreprises locales pour venir sur leur lieu de travail. En dehors de ça, non. Ils sont facilitateurs. C'est en cas de besoin, ils sont là.

Question : Les chambres consulaires ?

Réponse : La chambre de commerce, la chambre des métiers sont également disponibles si on a besoin. C'est la même chose pour le conseil régional. Globalement, ils sont facilitateurs. Le département aussi. Les interlocuteurs sont plutôt favorables à ce que l'on fait.

Question : Ils ont apporté des financements ?

Réponse : Il y a un sport en France qui consiste à essayer de récupérer un maximum d'aide, de tous les côtés, pour essayer d'avoir un ratio le plus favorable possible entre ce qui a été payé et ce qui a été récupéré. Je ne sais pas si cela est bon et si nous-mêmes nous sommes bons à cela. On a réussi à en récupérer quelques-unes de temps en temps. Mais globalement, je ne sais pas ce que j'attends de ces gens-là pour de vrai. Je ne sais pas non plus ce qu'ils apportent pour de vrai. C'est difficile. Mais, au même titre que je ne sais pas... On travaille avec une banque. On en a huit ou neuf, mais il y en a une principale. Si on travaille avec eux, c'est parce que dans le cadre de la restructuration, j'ai racheté en 2001, je ne sais plus si c'est début ou fin 2001, au départ d'actionnaires il y a eu des tensions, et il y a eu plusieurs mois très difficiles. Il y avait des tensions et quand l'actionnaire majoritaire à plus de 50 % et le dirigeant de l'entreprise ne sont pas en phase cela crée une situation compliquée. Notamment pour un banquier. Et puis surtout, cela crée des difficultés, de l'incertitude. Globalement, ils cherchaient ma peau. Moi, depuis trois ans je travaillais pour 850 euros par mois. Non rémunéré les deux premières années et la troisième à 850 euro par mois. Je veux bien qu'ils cherchent ma peau mais j'attendais quand même deux ou trois gestes de leur part. C'est pour

ça qu'à la fin j'ai fini par acheter, parce que les gestes de leur part n'arrivant pas, ça ne pouvait pas continuer comme ça. Du coup, il a fallu que je me prépare à monter cette structure. Il a fallu que je prépare la suite. Et effectivement, j'étais moins en forme sur le développement et sur le quotidien. Quand on a repris, quand j'ai racheté pour un euro parce que je n'avais pas plus de cash à ce moment-là qu'au départ, c'était une situation très tendue. Le temps de mener la transaction pour repartir, pour relancer, il y a eu quelques mois difficiles.

Question : Vous avez acheté pour un euro ?

Réponse : Oui, il a perdu sa mise. Mais que sa mise. Parce qu'il aurait pu perdre beaucoup plus que sa mise. Parce que qu'il soit étranger pour des questions fiscales, et qu'il gère de fait l'entreprise, ça pose problème. S'il vit à l'extérieur du pays, on peut compter le nombre de jours qu'il passe à l'intérieur du pays, où il travaille, et puis on verra. Donc il avait beaucoup à perdre potentiellement. C'était pas des questions d'engagement, de caution, etc. Son évasion fiscale était plus dure à défendre. J'imagine qu'à Bercy, ils n'auraient pas été très contents. J'ai racheté pour un euro ses parts. Mais j'ai sorti cette carte que le dernier jour. Moi, je lui demandais pas grand-chose. Simplement que le travail effectué soit rémunéré. Pour l'argent que j'ai mis, je demandais pas de plus-value. Rien. Mais imaginons que j'ai gagné 2000 euros par mois sur les trois ans que j'ai passés, au moins qu'il me donne ça. Seulement ça, il ne voulait pas le faire. Il voulait rien me donner. Enfin bon. L'autre réalité aussi c'est que j'avais 80 % des gens de l'entreprise qui m'auraient suivi sûrement dans mes projets. Puisque c'était avant tout avec moi qu'ils travaillaient. Ils étaient une quinzaine à l'époque, on partait tous. Il pouvait se retrouver avec une coquille vide. Je pouvais démarrer avec les collaborateurs. Mais ça n'avait pas vraiment de sens. On partait à 12 et lui redémarrait avec trois collaborateurs. Du coup, on avait quand même un gros découvert bancaire, bien supérieur à ce qui est autorisé. On devait faire 600 ou 800 000 euros de chiffre d'affaires et on avait 30 000 euros de découvert. Et le banquier n'avait aucune garantie en face de ça. J'ai amené le chargé d'affaires que l'on avait à la banque, la BNP, et je lui ai montré le flux de trésorerie que l'on avait qui descendait, qui allait descendre encore, pour monter après. La raison réelle je ne sais pas, mais cette personne m'a fait confiance. Il m'a dit « je crois au projet, à votre capacité à le réaliser ». De ce jour-là, cette personne n'a plus jamais appelé, à partir du moment où je respectais le trend qui avait été fixé. Je n'avais pas un coup de fil. Objectivement, avec le recul, je sais qu'elle a pris sur elle, parce que tous les jours on sortait en rouge sur ses listings et si elle ne nous a pas relancé, c'est parce qu'elle a pris sur elle. Je

raconte souvent cette histoire-là, c'est la rencontre de deux personnes. On a eu l'un et l'autre mutuellement confiance et aujourd'hui si je travaille avec la BNP, c'est parce que cette personne là nous a permis de poursuivre. D'ailleurs je devrais encore travailler plus avec elle. C'est elle qui faisait le dos rond, qui s'est organisée pour que l'on passe cette étape. Et on ne méritait pas. Il n'y avait aucune raison pour qu'on nous accorde ces facilités. J'ai des confrères qui, dans des situations identiques, à moins 5000 euros, la banque ne paye plus. Nous, on présentait des chèques de 25 000 euros à des fournisseurs, on n'avait plus aucun crédit, on n'avait plus d'assurance, plus rien. Et la banque nous a suivi sur le projet. Et je trouve ça chouette, je suis très heureux de ça. J'y pense régulièrement.

Question : Ce partenariat vous a permis de gagner votre autonomie, mais est-ce qu'aujourd'hui vous avez des collaborateurs qui veulent eux aussi leur autonomie ?

Réponse : On en a eu, oui.

Question : Ils voulaient partir pour exercer quel métier ?

Réponse : Le même.

Question : Des gens de l'atelier ?

Réponse : Non, commerce. Ils sont partis dans le cadre d'une convention de rupture mais en nous racontant une histoire tout autre que de nous dire « je vais me mettre à mon compte ». Ce qui est légitime, parce que c'est difficile comme situation. Mon sentiment, c'est qu'ils se trompent de combat.

Question : Ils ont démarré ?

Réponse : Pas encore. Mais d'après les échos que j'ai, ils veulent démarrer ensemble.

Question : Ils sont dans la région ?

Réponse : Non, il y a un an à Paris, un à Lyon.

Question : Vous envisagez de faire quelque chose avec eux ?

Réponse : Non. Mais il n'est pas interdit de le faire. Je réfléchirai. Après, ce n'est pas tout à fait dans l'esprit.

Question : Dans l'esprit de ?...

Réponse : Dans l'esprit de l'entreprise. Il pourrait avoir un partenariat d'entreprises. C'est ça, n'est-ce pas, le partenariat d'entreprise ? Mais j'ai beaucoup de mal par rapport à ça pour une raison qui est très liée à l'argent. Ce n'est pas mon moteur. Évidemment, je préfère en avoir que ne pas en avoir. J'ai un fils qui a quatre ans, une fille qui a un an. Aujourd'hui ma réflexion, c'est de dire après tout, la normalité serait qu'ils naissent sans rien du tout. Mais qu'ils se débrouillent pour avancer. Plus j'avance, et plus j'ai tendance à penser comme ça. La justice sociale, c'est aussi de dire, il faut des droits de succession très élevés, et c'est normal, et la royauté, je suis le roi mon fils sera roi, ce ne sont pas mes valeurs. J'ai des valeurs républicaines. Si on a des valeurs républicaines, il faut qu'il y ait une espèce de normalité dans le paiement de droits de succession importants. Donc, ça fait partie des questions actuelles. Peut-être que je changerai d'avis en vieillissant ou si je vois que mes enfants s'en sortent mal. Mais aujourd'hui j'ai un espoir sur leur capacité à gérer eux-mêmes leur propre revenu, croissance, bonheur, etc. Je me dis qu'après tout ça ne me traumatiserait pas, et ça ne les traumatiserait pas, de partir à partir de rien. Sans être un facho, un gros con, en ne leur donnant rien. Je vais leur donner tout l'amour, toute l'aide, et de l'argent s'il faut. Mais a priori il n'y a pas besoin. Ils n'ont rien à prouver. Qui se débrouillent par eux-mêmes.

Question : Et donc le partenariat ?

Réponse : Donc l'idée de partenariat, j'ai peur de ne pas partager les mêmes valeurs. J'ai plutôt tendance à rencontrer des conservateurs que des modernistes. Dans les chefs d'entreprise autour de moi. 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. J'appréhende toujours le moment où il faudra que l'on parle de distribution de richesse. A qui cela appartient ? Il y a des trucs que je fais régulièrement, quand cela coûte de l'argent à la boîte, même si j'essaie d'avoir une gestion très saine, des marges, et tout et tout, je ne m'interroge pas... Si ça coûte l'argent, ce n'est pas

grave. Je trouve que le projet est suffisant, a un rayonnement par lui-même suffisamment important, une espèce d'impact, si ça marche, un tel impact sur la vie, que si on a pu, nous, travailler à ça, que l'on a participé au changement... Faire en sorte que les agriculteurs aient une vie plus sympa, ça me convient. Ça me fait plaisir. Je n'attends rien en retour. Et ça, en soi, c'est assez gênant, que je n'en attende pas de retour. Pas de retour financier du tout. Ce n'est pas mon moteur du tout. Peut-être parce qu'en ce moment on vit des moments assez sympas dans la vie de la boîte, que l'on peut être assez hauts dans la pyramide des désirs. Si demain il y a des difficultés, on reviendra aux basiques. Tout ce qui n'est pas vital, on laissera de côté. Boire manger et c'est tout. Mais aujourd'hui, comme ça se passe bien, je le fais avec plaisir et je n'ai pas envie de regarder la question financière de trop près.

Question : À 5 ans, à 10 ans ?

Réponse : Le marché va évoluer. Pour moi, l'ambition, on fait 14 millions d'euros de chiffre d'affaires. À cinq ans, à sept ans, c'est 70 millions d'euros. Pour que l'on soit encore plus gros, que cela soit encore plus sympa. Et que l'on puisse avancer avec tout autant de pertinence, si tenté qu'il y en ait, mais je crois en l'absence de moyens, d'argent, ainsi qu'en l'originalité dans l'approche, dans la recherche de solutions. Toujours garder cet état d'esprit. Comment est-ce qu'on peut le faire sans dépenser bêtement, sans jeter de l'argent par les fenêtres ? Ce que ne savent plus faire les grosses boîtes. Aujourd'hui, quand on regarde les comptes de quelques entreprises, on s'aperçoit que toutes les grosses structures dans des situations quasi monopolistiques, EDF, France Telecom, etc. et même Hermès, 30 % de leurs frais généraux sont gaspillés. La structure génère 30 % de frais généraux en plus et moi j'aimerais bien tout mettre en oeuvre pour que ça n'arrive pas. Parce que ça c'est quelque chose qui me rend malade, vraiment. Mais pour autant, cela ne me traumatise pas d'investir. Ce n'est pas pour moi, c'est pour l'entreprise, pour les autres, voilà. Je ne cherche pas à améliorer mon confort personnel. Ce n'est pas l'objet.

Question : Le développement à venir sera-t-il localisé ici ou pas ?

Réponse : Ce sera multi-sites. Certainement. Tous les chemins sont envisageables mais bon. Tout ce que je peux dire, c'est que ma conviction c'est qu'il y aura trois marchés dans le monde : l'Europe, l'Asie et l'Amérique. Ceci à 10 ans. Peut-être les Amériques, je ne sais pas si l'Amérique du Sud sera un marché pour nous mais l'Amérique du Nord, Europe et

l'Asie, oui. Et ma conviction donc c'est que ces trois lieux auront leurs unités de production. Parce que les consommateurs voudront acheter des produits proches. On m'interroge souvent sur la notion de « made in France ». Outre le fait que l'on a aussi un atelier au Maroc, comme tous les concurrents, comme tout le monde, on a aussi un atelier en France. Et nous sommes sans doute les seuls à ne pas communiquer sur le made in France. Parce que j'ai du mal à concevoir qu'on puisse aller voir un américain et lui dire : « *Donne-moi ta devise, cela va financer les hôpitaux français* ». Parce qu'à la fin c'est ce qui se passe. Tout l'argent que l'on génère, tout le résultat est ramené en France. Les filiales ne font pas de résultats. Parce que les Français et voilà. Même si la notion de territoire périgourdin cela va, aquitain c'est bien, européen je comprends, français je suis moins à l'aise. Je trouve que c'est un mauvais échelon. C'est trop gros ou trop petit. C'est une taille qui n'a pas de sens au niveau du citoyen, au niveau de l'individu. Ce n'est rien. Mais la logique de dire « On produit près des lieux de consommation », parce que les consommateurs adhèrent à l'idée que l'argent qu'ils dépensent doit servir au développement de l'endroit où ils vivent et pas qu'il parte au développement d'ailleurs, cette idée me paraît clairement déplacée. Je crois vraiment à cette logique-là. J'ai du mal à comprendre le made in France lorsque l'on fait 53 % à l'export ce qui est notre cas. Je crois que le made in France a du sens pour les 47 % que l'on fait en France. Pour le reste, ça n'a pas de valeur.

Question : Mais si vous étiez positionné « produits de luxe », plus que « produits innovants », est-ce que vous penseriez de même ?

Réponse : Je ne crois pas que cela changerait quoi que ce soit. Je ne crois pas parce que cela sous-entendrait que les Américains ou les Chinois n'ont pas la compétence et la dextérité pour faire la même chose. Je ne crois pas. Moins de compétences : je ne crois pas. Moins de compétences esthétiques : je ne crois pas. Je trouve que le fait de se prévaloir de compétences ultra spécifiques, c'est une prétention incroyable. Vraiment. Les Chinois ont une culture plus importante et plus vieille que la culture européenne occidentale. La porcelaine de chez Hermès n'arrive pas à la cheville des vases chinois d'il y a 3 mille ans. C'est qui qui fait le produit de luxe ? Ils savent encore faire. Par contre que certaines technologies ne soient pas encore provisoirement assez maîtrisées, ou que le marché ne soit pas assez développé pour fabriquer avec elle une station d'épuration écologique, et que l'on centralise l'endroit de production du cuir en terme environnemental, pour ensuite produire en Chine ou en France, ça

peut exister. S'il y a une exigence économique derrière, je peux entendre. J'accepte que le monde soit régi par des règles économiques. Ça ne me traumatise pas.

Question : La dimension écologique que vous avez évoquée à plusieurs reprises, est-ce qu'elle renvoie surtout à une question de stratégie ou à une question de valeur?

Réponse : Les deux. À terme, c'est évident que cela sera un enjeu stratégique. Par exemple, nous cela fait 10 ans que l'on utilise un tannage végétal, mais on ne le dit pas. Ce n'est pas mis sur notre site. On utilise pas du tout de métaux lourds, pas de produits issus de l'industrie chimique et uniquement des produits biodégradables. Une problématique de l'industrie du luxe, notamment de l'industrie du cuir, c'est que nous ne savons pas quoi faire des produits en fin de vie. Aujourd'hui on ne peut que les enterrer. On ne peut même pas les brûler. On reporte le problème, on ne le résout pas, mais c'est un vrai problème. Le produit en fin de vie, on ne sait pas quoi en faire. On enterre, parce qu'on ne peut pas le brûler. Si on le brûlait cela dégagerait des produits très cancérigènes. Donc la seule façon d'utiliser un produit que l'on sache gérer en fin de vie, la seule façon, c'est d'utiliser un tannage végétal. Nous, on le fait, mais on ne le dit pas. Quand on aura 100% de nos produits avec exclusivement du tannage végétal, là cela pourra devenir un avantage concurrentiel. On pourra le mettre en avant.

Question : Mais il y a-t-il une pression sur ce sujet qui pèse aujourd'hui sur l'industrie du cuir ?

Réponse : Non, parce que toutes les études qui sont faites, c'est précisément l'industrie du cuir qui les finance. Et toutes les études sont complètement orientées. Les Allemands nous disent aujourd'hui que le tannage au chrome est hyper dangereux. Ils commencent à interdire à BMW et Mercedes de mettre cela dans leur véhicule. Ils leurs demandent de valoriser les cuirs au tannage végétal. Hermès, eux, ils vous expliquent que le tannage au chrome c'est ce qu'il y a de mieux. Parce qu'eux n'ont pas envie de changer leurs méthodes.

Question : Quelle est la contrainte pour changer de méthode ? Financière, technique?

Réponse : Tout à la fois. C'est à la fois une contrainte financière et technique. Il est question de compétences pour fabriquer le cuir et de compétences pour transformer lors d'une

production. Donc il faut changer les compétences de leurs fournisseurs et les compétences de leurs collaborateurs en interne. Ça fait beaucoup de changement. Mais là, on est sur des enjeux importants et c'est très politique. Quand on voit comment ces gens-là fonctionnent, on se rend compte que le Pôle d'Excellence Rurale est un enjeu majeur. Le Pôle d'Excellence Rurale, c'est créer de la valeur ajoutée localement, décemment, et durablement. Voilà. Et après, si on considère l'écologie comme nos politiques, cela peut être une valeur. Si on la considère avec toutes les connotations qu'il y a derrière, ce que ça représente... Mais il faut que l'on réfléchisse au fait de mieux valoriser les produits que l'on extrait du sol et faire en sorte qu'on soit capable de les recycler, et tout et tout, et que la planète ne pourra pas nous en donner plus. L'autre enjeu, en tant que cellules vivantes, c'est être en capacité de donner la vie. C'est ça je crois la définition du vivant : ce qui est vivant, c'est ce qui peut procréer. Sinon c'est une cellule morte. Une cellule peut exister mais si elle ne peut rien générer elle est morte. Donc, dès lors que l'on a cette conscience de faire en sorte que nos enfants vivent dans un environnement favorable (ce n'est pas la première fois que je parle de mes enfants mais on a envie de donner aux générations futures), on a une obligation d'être attentif à l'utilisation que l'on fait de notre terre.

Divers échanges pour clôturer ce l'entretien

ANNEXES ECRIN

ANNEXE ECRIN 1 : DETAILS DE L'ORGANISATION DE L'ENTREPRISE

Principales dates

1880	Création de l'entreprise Ecrin
1996	Reprise de l'entreprise par Monsieur R. et son associé
2000	Début de la sous-traitance en Asie
2008	Vives tensions entre les associés
2009	Monsieur R. rachète les parts d'Ecrin à son associé qui, pour sa part, prend la tête de la structure de négoce avec ChatSauvage. Renforcement de l'activité commerciale d'Ecrin et mobilisation du personnel.
2010	Retour aux bénéfices
2011	Relance des investissements

La structure du personnel est la suivante :

Dirigeant	1
Responsable commercial	1
Designer	1
Responsable de production	1
Personnel administratif et production siège	36
Personnel administratif et production Reims	5
Total	45
Agents commerciaux	2

ANNEXE ECRIN 2 : DESCRIPTION DES ENONCES ET DES DISPOSITIFS MATERIELS DES CONVENTIONS

Une convention « terroir »

Eléments de description de la convention terroir (telle que perçue par le dirigeant)	
ENONCE	
Principe général	- enracinement dans l’histoire et stabilité des partenariats entre acteurs locaux (temps long). Cet enracinement donne de la spécificité et du sens au produit - affirmation de l’excellence ou la supériorité d’un savoir-faire local. Le local renvoie ici à un espace strict qui est celui de la forêt des Landes et du vignoble bordelais. - affirmation du fait que l’exploitation de ce produit est positive pour l’environnement
Distinction	La convention permet de distinguer les acteurs locaux et les acteurs hors territoire. Toutefois, certains acteurs locaux peuvent s’extraire de la convention. Les acteurs souhaitent être distingués comme respectueux de la convention afin de bénéficier de la préférence pour la stabilité dans les rapports commerciaux. La convention permet de distinguer à la fois des acteurs professionnels et des consommateurs. En ce qui concerne ces derniers, ils peuvent reconnaître la convention sans être locaux.
Sanction	Le non respect du point principal de la convention (stabilité des partenariats) peut donner lieu à une remise en question de partenariat (exemple avec l’éclatement du groupement d’achat suite notamment à une prise de client à un confrère).
DISPOSITIF	
Echange d’information	Fondé : - sur une importante proximité physique - sur une proximité institutionnelle d’appartenance (beaucoup d’entreprises sont des entreprises familiales transmises de génération en génération, univers professionnel de la sylviculture

	réputé fermé)
Homogénéité d'information	Permise par la proximité réticulaire en amont et aval de la filière : - les fournisseurs de bois issus de la première transformation sont les mêmes pour les différents acteurs, - les marchés finaux (viticulteurs) sont concentrés sur des marchés très localisés et appartiennent aux mêmes réseaux. Permise également par des structures institutionnelles communes : - fédération, syndicat patronal, etc. Favorisée par la lenteur des changements qui fait que les écarts éventuels ont le temps de se réguler.
Tolérance à la négociation	La tolérance à la négociation est faible sur certains angles. Par exemple, malgré quelques innovations, la définition des produits du marché demeure très stable sur de très longues périodes. Tous les concurrents sont contraints de réaliser des produits sensiblement identiques (en cœur de gamme). En revanche la tolérance est forte dans la mesure où l'ouverture à des marchés d'approvisionnement étrangers, par exemple, est tolérée et est définie librement par chaque acteur.

Une convention « sociétale »

Eléments de description de la convention sociétale (telle que perçue par le dirigeant)	
ENONCE	
Principe général	- préserver l'environnement et assurer la durabilité du développement. La création de valeur et le développement industriel sont jugés très compatibles avec la préservation de l'environnement. Cela tient sans doute au fait que la forêt landaise est depuis toujours un espace de production. La modernité est également en adéquation avec la vision de l'écologie. Une certaine dimension esthétique est également prise en compte (noblesse des matériaux, des usages liés au bois, ...). - la légitimité du partage est un critère retenu pour justifier l'architecture de la valeur. La légitimité ne repose pas que sur la propriété de l'entreprise. Elle répond à une recherche de sens.

Distinction	La convention peut agir en tant que convention d'effort et en tant que convention de qualification. Les principes généraux permettent de distinguer : - les parties prenantes internes dans une convention d'effort : les salariés sont reconnus par la convention et sont d'autant plus reconnus qu'ils jouent le jeu de la convention (ainsi l'encadrement est davantage reconnu comme adoptant la convention que ne le sont les ouvriers de l'entreprise), - les parties prenantes externes (fournisseurs, associations, collectivités, ...) dans le cas d'une convention de qualification.
Sanction	Les parties prenantes peuvent être exclues si elles transgressent trop fortement les principes de la convention. Ainsi les attentes des ouvriers, par exemple, sont d'autant plus écoutées qu'ils reconnaissent la légitimité des efforts de productivité demandés. Ils bénéficieront encore d'un surcroît de légitimité lorsqu'ils adopteront aussi les ambitions écologiques de l'entreprise. Mais le mouvement contraire pourrait être amorcé si leur participation à la convention se réduisait.
DISPOSITIF	
Echange d'information	Fondé : - sur une importante proximité physique - sur une proximité institutionnelle d'adhésion. Ainsi, des projets de l'entreprise tournés a priori vers l'extérieur (sponsoring sportif, partenariats avec des structures d'économie solidaire, communication externe sur la taxe carbone) sont des outils permettant de faire connaître l'énoncé de la convention aux salariés et de les faire adhérer.
Homogénéité d'information	L'homogénéité de l'information est facilitée en interne et en externe : - par la multiplicité des actions qui témoignent toutes de la même convention - par la lenteur des changements : l'information est d'autant plus homogène que l'environnement évolue peu.
Tolérance à la négociation	La tolérance est grande en interne et en externe. De nombreux partenaires ne respectent que partiellement la convention et l'adaptent en fonction de leurs situations et des niveaux de conscience différents.

	L'entreprise a un rôle de prosélyte et s'efforce de promouvoir cette convention comme une alternative à une convention exclusivement marchande.

Une convention « marchande »

Eléments de description de la convention Marchande (telle que perçue par le dirigeant)	
ENONCE	
Principe général	- maximiser le profit financier - vision à court terme excluant tout intérêt à une collaboration dont on ne percevrait pas, au moment où on l'engage, le profit attendu - aversion au risque industriel
Distinction	- La distinction s'effectue au travers du prix. Le prix proposé permet de différencier les fournisseurs et de les sélectionner.
Sanction	Absence de rapports commerciaux.
DISPOSITIF	
Echange d'information	L'expression de prix lors de négociations. La nature de la proximité servant de support au dispositif dépend de la nature des marchés. Les relations sont de toutes façons peu socialisées.
Homogénéité d'information	Etablie par le cours du marché. Ici aussi la forme proximique retenue dépend de la nature des marchés.
Tolérance à la négociation	La tolérance tient essentiellement à la nature des solutions techniques proposées, à la longueur des séries fabriquées et à certains services associés (délais par exemple). Ainsi, plus on s'écarte des standards du marché, plus la tolérance sera grande. L'historique du lien commercial ne joue que très peu pour « assouplir » les termes d'une négociation purement marchande.

ANNEXE ECRIN 3 : LA COMMUNICATION DE L'ENTREPRISE VS COMMUNICATION DES CONCURRENTS

Afin de mieux comprendre le BM d'Ecrin, il nous a semblé utile de comparer le positionnement retenu par l'entreprise et celui adopté par ses concurrents. Nous avons donc identifié les huit principaux concurrents implantés en Gironde et avons recherché leurs effectifs, leurs chiffres d'affaires et analysé leurs sites internet.

En premier lieu, il apparaît qu'Ecrin n'est pas l'entreprise leader de la région. Elle est en fait située en deuxième position, tant en terme de chiffre d'affaires qu'en effectif. De plus elle est d'une taille (sur ces deux critères) de 10% seulement au dessus de la moyenne. L'entreprise est donc relativement représentative de son secteur de ce point de vue.

Par ailleurs, sur les huit entreprises concurrentes considérées, nous ne sommes parvenus à trouver les sites internet que de la moitié d'entre elles. Que des entreprises d'une trentaine de salariés ne disposent pas d'un site de présentation (même non interactif) confirme l'image d'un marché très traditionnel sur lesquels les partenariats sont très stables.

Enfin, en ce qui concerne les positionnements retenus par les cinq entreprises communiquant un peu sur le web, les arguments mis en avant sont prioritairement le savoir-faire (4 concurrents), la préservation de l'environnement, l'utilisation de bois des Landes et l'ancienneté au sein du terroir. Ces thématiques sont très proches des valeurs constitutives des deux conventions auxquelles l'entreprise Ecrin est attachée. Ce constat contribue à renforcer l'idée que les conventions décrites par l'entrepreneur sont effectives. La différence essentielle entre ces différentes communications est que seule l'entreprise Ecrin développe une argumentation construite et étoffée de l'importance accordée à ces valeurs.

Eléments de positionnement mis en avant sur les sites web des concurrents

	Savoir-faire	Préservation environ- nement	Utilisation du pin des Landes	Ancienneté dans le terroir	Entreprise familiale	Innovation	Proximité
Concurrent 1	X				X		X
Concurrent 2	X			X			
Concurrent 3	X	X	X				
Concurrent 4	X	X				X	
Concurrent 5		X	X	X			

ANNEXE ECRIN 4 : MULTI-ANGULATION DE L'ENGAGEMENT SOCIÉTAL DE L'ENTREPRISE ET DE SES SALAIRES

Nous avons recoupé les propos de Monsieur R. de deux façons :

En premier lieu, nous avons consulté la liste des arguments mis en avant sur le site d'Ecrin pour défendre l'image d'une entreprise écologiquement et socialement responsable.

Nous avons pu constater que les informations sont précises, nombreuses et récentes. Nous avons également constaté la présence de multiples liens vers des sites tiers. Nous avons consulté ces sites : ils corroborent tous les informations du site web de l'entreprise.

En second lieu, nous avons retenu au hasard 4 informations présentées sur le site de l'entreprise et nous nous sommes efforcés de les recouper sans nous référer à des liens proposés par le site lui-même. Ces informations étaient les suivantes :

- La mise en place d'un système de comptabilité carbone permettant de délivrer le coût carbone de chaque produit vendu. Ce système est présenté sur le site comme étant novateur. Nous avons eu accès au diaporama de présentation utilisé par le chercheur universitaire ayant accompagné l'entreprise dans cette démarche. Nous avons également eu des informations par un site web traitant de logiciels. Ces deux sources nous ont confirmé la mise au point d'un outil informatisé nouveau permettant d'effectuer cette comptabilité.

- Le rôle important de l'entreprise aux côtés d'une association d'écodéveloppement. Nous avons noté que le parrainage de l'entreprise était mis en évidence sur le site de l'association, au milieu de dix entreprises et institutionnels. Par ailleurs, nous avons consulté un article récent (novembre 2012) d'une publication sur les constructions éco-responsables qui citait l'exemple de la coopération entre Ecrin et cette association.

- L'entreprise est présentée sur son site comme une des entreprises mises en valeur par le Ministère du Redressement Productif pour son engagement en faveur de l'économie locale. Nous n'avons pas retrouvé ces informations sur les pages du site du ministère consacrées à la « Semaine de l'Industrie ». Toutefois, nous avons pu en avoir confirmation au travers d'un reportage réalisé par une télévision régionale.

- L'entreprise met en valeur son partenariat avec un important cru bourgeois du Médoc dans le cadre d'une journée porte ouverte. Nous avons eu connaissance de la présence d'un vini-caissier lors de cette manifestation, sans toutefois avoir son identité. De plus, ni la marque du fournisseur ni la marque label « Pin des Landes – Made in Aquitaine » ne sont

mentionnés sur le site web du château. Une similitude de positionnement existe toutefois entre ces deux partenaires commerciaux, visible notamment au travers de l'importance accordée à la thématique de l'écodéveloppement.

D'une façon générale, l'engagement sociétal et environnemental d'Ecrin est largement confirmé et ne se limite pas à un simple discours formel.

ANNEXE ECRIN 5 : LE ROLE DES INSTITUTIONS DANS LA FILIERE

Nous avons cherché à connaître le rôle des institutions locales afin de voir si les actions d'Ecrin sont individuelles ou collaboratives.

Il est apparu que l'histoire même de la forêt des Landes est marquée par des collaborations multiples. Comme le rappelle le Parc Régional Naturel de Landes de Gascogne, il ne s'agit pas d'un espace naturel sauvage relevant du domaine public. « *La logique d'usage est essentiellement productive et basée sur la propriété forestière. Les variantes paysagères découlent donc de l'exploitation de cette forêt cultivée.* » Les actions collectives reposent sur des coopérations entre des parties prenantes qui sont aussi bien des institutionnels que de petits propriétaires forestiers, des industriels et des usagers. Le Parc Naturel prend soin de respecter ces nombreuses parties prenantes historiques, par exemple lors de la révision de la Charte du Parc.

Nous avons engagé une recherche d'information sur les orientations prônées par les institutions avec lesquelles Ecrin est en contact (Innovin, 2ADI, Chambre de Commerce et d'Industrie des Landes, Conseil Régional, ...). Il ne nous semble pas nécessaire de rendre compte ici de l'ensemble des informations collectées. Notons simplement, à titre d'exemple que l'ADEME souligne que la forêt des Landes se distingue des autres massifs forestiers français par le fort engagement des propriétaires dans l'exploitation organisée de cette ressource. Elle plaide pour une meilleure valorisation des ressources et le développement d'actions collectives et souligne que 50 % de la production de bois forestier n'est à ce jour pas exploitée. L'interprofession animée par la FIBA (Fédération des Industries du Bois en Aquitaine) ne fait pas référence au sous-secteur industriel des vinicaissiers. Les orientations et actions engagées portent très majoritairement sur des innovations technologiques, tout comme au sein du Pôle de Compétitivité Xylofutur. Néanmoins, les préoccupations environnementales sont fortement présentes. Ainsi la FIBA propose par exemple d'aider les entreprises à réaliser leur bilan carbone.

L'Union des Industries Régionales du Pin Maritime (UIRPM) est une institution plus directement centrée sur le secteur d'activité de l'entreprise. L'UIRPM fait état de la création de la marque « Pin des Landes – Made in Aquitaine » utilisable par les vinicaissiers. Ceci ne permet toutefois pas de dire si l'impulsion est collective ou individuelle. Nous avons donc cherché à savoir qu'étaient les orientations de cet organisme au cours des dernières années. Dès 2009, l'UIRPM plaidait pour le développement d'un label d'origine qui venait d'être créé pour les lambris et parquets en pin des Landes. Elle plaidait également pour la

promotion générique (actions collectives) des produits issus de la deuxième transformation du bois. En ce qui concernait plus spécifiquement les vinicaissiers, cette union professionnelle soulignait le rattachement de cette industrie à un territoire spécifique : « *En France, 90% des caisses sont fabriquées en Gironde, soit plus de 10 millions par an.* » Elle mettait en exergue le rôle de ces entreprises qui fixent des emplois en milieu rural et constituent un « *véritable système de production localisée, un cluster "caisses bois" permettant de développer des actions collectives.* »

Enfin, en ce qui concerne la place des valeurs environnementales dans la convention sociale relevée, nous constatons une forte volonté institutionnelle de défendre celles-ci. Référence est faite à un patrimoine commun coproduit : « *cent cinquante ans de forêt cultivée et d'industrie utilisatrice dans le massif des Landes de Gascogne, aujourd'hui reconnu comme le patrimoine naturel des Aquitains.* » L'enjeu lié à la préservation de ces ressources collectives dépasse le simple cadre industriel : les entreprises du secteur ont un rôle « *écologique, social et culturel* ». Le processus de développement doit être « *démocratique* ». Une référence est également faite aux orientations prises à Helsinki et Lisbonne. Les bonnes pratiques guidées par un développement écologiquement responsable sont une priorité.

Cette partie de la multi-angulation opérée montre que les actions engagées par Ecrin n'apparaissent pas comme des actions isolées. Elles sont en phase avec les impulsions données par les institutions. Elles nourrissent une dynamique collective de création de ressources nouvelles. Dans le cas d'Ecrin, les ressources collectives créées sont celles du développement du savoir-faire localisé, du renforcement de l'industrie de première transformation dans la filière, du développement du rôle du terroir dans l'image du produit et de la préservation du patrimoine environnemental. En revanche, l'apport de l'ancrage de l'entreprise territorial dans la création d'innovations demeure modeste.

ANNEXE ECRIN 6 : CHATSAUVAGE : UN BM ALTERNATIF ROMPANT AVEC LA PROXIMITE PHYSIQUE ENTRE PRODUCTION ET COMMERCIALISATION

Les deux associés ayant repris l'entreprise Ecrin se sont séparés à la suite de divergences majeures sur ce que devait être le BM de l'entreprise. Monsieur R. a repris la direction d'Ecrin et Monsieur C. a repris celle de la filiale ChatSauvage. Afin de mieux comprendre l'influence exercée par les liens personnels entretenus par Monsieur R. au territoire, nous avons observé, bien que de façon non détaillée, ce qu'était le modèle alternatif retenu par son ancien associé, Monsieur C.

La filiale ChatSauvage avait été créée par les deux associés. *« En 2000, les donneurs d'ordres nous ont dit, "bon les gars, vous êtes bien sympathiques mais ça serait bien de voir un peu plus loin ce qui s'y passe " [en Asie]. 20 % de notre activité était en packaging promotionnel. On l'a fait et on n'avait pas le choix à l'époque. » (Monsieur R.)* Mais quelques années plus tard, la question se pose de savoir si l'entreprise doit poursuivre la délocalisation de sa production et se limiter à la conception.

Les informations recueillies sur ChatSauvage (contact téléphonique avec l'entreprise, consultation du site, consultations de plusieurs articles sur l'entreprise dans la presse professionnelle) nous montrent que le BM de ChatSauvage est centré sur l'innovation. Cette innovation porte sur les conceptions d'emballage (design par exemple) et sur les techniques de fabrication (matériaux notamment). Ainsi, l'entreprise a par exemple été amenée à concevoir un emballage innovant et éco-responsable pour Quiksilver. Cet emballage a été primé. C'est l'aspect innovant qui contribue à la définition du positionnement de ChatSauvage et non pas les caractéristiques écologiques du produit. Le savoir-faire de l'entreprise est centré sur la capacité à innover. Le personnel est présenté comme un groupe *« d'une dizaine d'ingénieurs et de cadres »*. L'entreprise est définie comme *« aussi rigoureuse qu'un bureau d'études industriel, aussi vivante et décontractée qu'une agence de création »*.

Par ailleurs, l'entreprise met en évidence sa multi-localisation : en France, en Espagne, en Asie et aux Etats-Unis. Elle en fait un aspect central de sa communication et se dit *« radicalement internationale »*. Elle communique sur le recours à un réseau de sous-traitants et ne manifeste aucune préférence pour la proximité ou pour certains territoires en particulier.

En ce qui concerne le lien entre l'entrepreneur et le territoire, il apparaît que Monsieur C. est fortement rattaché au sud-ouest. Il en est originaire, y a fait ses études et a souhaité y implanter son entreprise pour des questions de préférences personnelles de type affectif (selon un entretien tenu avec un ancien collègue).

Il ne nous est pas possible de connaître les performances de l'entreprise, ses comptes des trois dernières années n'ayant pas été déposés. Les informations trouvées dans la presse professionnelle font apparaître un chiffre d'affaires de 1,7 millions d'euros en 2011 et l'existence d'une cinquantaine de clients, petits et grands (notamment Ricard, Quiksilver, LVMH). Nous pouvons constater que l'entreprise est parvenue à être autonome et à atteindre un niveau d'activité significatif pour le secteur en 5 ans.

En synthèse, l'histoire d'Ecrin apparaît comme particulièrement intéressante car elle met simultanément en situation les deux BM qui pouvaient être adoptés en 2008. Il apparaît que :

1. Le choix réalisé par chacun des associés ne peut pas être justifié par une analyse qui prétendrait être strictement rationnelle. Il semble que l'avenir ait donné raison aux deux. A la base des choix effectués, il y a des convictions personnelles, dictées par des individus, tenant à des croyances, des valeurs et des affinités.
2. Dans le cas de Monsieur R., ces convictions personnelles intègrent l'idée d'un rôle particulier du territoire (par exemple le fait qu'il soit indissociable d'un savoir-faire) et d'une responsabilité des acteurs vis-à-vis du territoire (engagement RSE). Ces convictions ont été décisives dans la construction de l'ancrage territorial de l'entreprise.

La nature du lien entre entrepreneur et territoire n'est pas la même dans le cas des deux dirigeants. Il est plus affectif et lié à l'histoire personnelle dans le cas de Monsieur C. et plus idéologique dans le cas de Monsieur R. C'est ce second lien, de nature plus idéologique, qui a le plus fortement influencé la construction d'un ancrage territorial.

ANNEXE ECRIN 7 : RETRANSCRIPTION DES ENTRETIENS

Premier entretien avec le dirigeant, au siège de l'entreprise

Divers échanges pour introduire l'entretien.

Question : Pouvez-vous m'expliquer votre métier ?

Réponse : D'accord. Alors ici, le premier métier, c'est de faire des caisses pour la propriété et le négoce à Bordeaux. Donc essentiellement des caisses de 6 et de 12 qui sont destinées à conditionner les vins des grands crus bordelais principalement. Et puis on a développé tout l'aspect, euh, un peu ... développement de coffrets toujours en bois pour 1 bouteille, 2 bouteilles, 3 bouteilles... Des choses un peu haut de gamme. Et on a ces deux compétences de pouvoir fabriquer des choses standards pour le conditionnement des vins et de faire du développement pour des coffrets originaux ...

Question : Donc certaines fabrications sont des standards et d'autres sont effectuées à la commande...

Réponse : Voila, les coffrets originaux, c'est à la demande des clients...

Question : Le bois que vous traitez, c'est uniquement du pin ?

Réponse : Non, du pin, du chêne, puisqu'on travaille beaucoup avec la Champagne aussi et que là-bas, historiquement, c'est le bois qui est utilisé pour les coffrets.

Question : Comment segmentez-vous vos ventes ?

Réponse : La Champagne ça doit représenter, euh... que je ne dise pas de bêtises (vérifie sur un document), à peu près 15 % et le reste c'est essentiellement du Bordelais, quoi. Bon, on a quelqu'un qui nous représente en Bourgogne et en Allemagne et aussi une autre personne en Côte du Rhône...

Question : Ce sont des agents ?

Réponse : Exactement.

Question : Il n'y a pas d'autres comptes ? J'ai vu que vous travaillez aussi avec des chocolatiers. C'est marginal ?

Réponse : Oui, tout à fait, c'est marginal. L'essentiel de notre activité est sur les vins et spiritueux. Le reste ne représente pas 5 %.

Question : Et il y a d'autres matériaux que vous travaillez ?

Réponse : En fait on travaille essentiellement sur des bois massifs avec les essences dont je vous ai parlé, le pin, le chêne, le peuplier. Après on travaille des « dérivés » : des contreplaqués. Des contreplaqués de pin, de peuplier. Après on travaille aussi des lattés-collés. Cela nous permet d'avoir de grandes sections de bois, en massif toujours. Mais il peut arriver qu'on associe d'autres matériaux. Par exemple, on a fait un présentoir pour du rhum. Là, on associe une base bois et un fronton en carton. On passe par des prestataires, des fournisseurs.

Question : Et quelle est la structure juridique de l'entreprise ?

Réponse : Il y a une seule société. Nous sommes avec les salariés de Reims, euh... nous sommes 45... Il y a un site ici, là où nous sommes, avec 40 salariés. Et un autre site avec 5 salariés, à Reims.

Question : Quel est l'organigramme de la structure ?

Réponse : Alors, il y a un responsable. Il y a des responsables commerciaux, il y a le responsable commercial ici, et ensuite il y a les agents en Bourgogne et en vallée de Rhône. On a un bureau de développement, donc on a un designer à plein temps. Et voilà. Une comptable et le reste c'est en production.

Question : Avec un statut de cadre, combien il y-a-t-il de personnes ?

Réponse : En poste de cadre... En fait il y a des responsables en production. Ce sont des agents de maîtrise. En poste de cadre, il n'y en a pas. Et sur Reims, c'est de la production. Que de la production.

Question : Est-ce que pouvez me décrire le process de fabrication ?

Réponse : Nous, on transforme le bois. On a ici une unité que l'on appelle de seconde transformation. La première transformation, c'est celle qui va transformer le billon, le tronc d'arbre, en planches. Nous, on est à l'étape d'après, on transforme les planches. On reçoit de longues planches, assez épaisses, avec des épaisseurs différentes selon nos besoins. Et ces longues planches, nous on les fend, on les refend, on les rabote, on les découpe. Donc on a notre unité ici.

Question : Et il y a d'autres transformations que la découpe ?

Réponse : Oui, il y a aussi des techniques de marquage. Il y a du marquage à chaud, des techniques de transfert à chaud, qui permettent de faire de la dorure par exemple, il y a de la sérigraphie, il y a du laser, ... Tout ça se fait sur place, on fait tout ici. On a aussi des cabines de finition. On peut appliquer des teintes et faire des finitions sur le bois, pour avoir des touchés un peu ... euh... un peu travaillé, des couleurs. Et puis l'assemblage.

Question : La commercialisation et la logistique?

Réponse : On a une force de vente et on a aussi un semi-remorque ici, en interne, pour livrer. Mais on travaille aussi beaucoup avec des transporteurs, notre livreur ne fait pas tout.

Question : Il y a d'autres sous-traitants ?

Réponse : Oui, sur la sérigraphie on a un partenaire, quand nous on est débordé. C'est tout. Après il y a des choses spécifiques qui ne sont pas très développées ici. Vous voyez par exemple ici (montrant un coffret) il y a un marquage numérique. L'impression numérique n'est pas faite ici. C'est une impression numérique, comme une photo. Le bois est préparé quand même, mais voilà. On n'a pas ça ici en interne.

Question : Ensuite, il y a-t-il d'autres partenaires en production ?

Réponse : Alors je vous ai parlé du bois mais tout le bois que l'on a ici ne vient pas de notre scierie. On a deux modes de fonctionnement. On a un mode local. On s'approvisionne chez des scieurs d'ici. On réceptionne des avivés qui sont les grandes planches dont je vous ai parlé tout à l'heure, qu'on va transformer. Il y a aussi une partie qui vient d'Espagne, où là le bois arrive sous forme de pré-débit, que l'on assemble ici.

Question : Et quelle est la part de ces deux types d'approvisionnement ?

Réponse : C'est 50/50.

Question : Quelles sont les raisons de cette double nature d'approvisionnement ?

Réponse : L'intérêt pour nous ce serait de travailler uniquement avec des bois locaux, du massif aquitain. Nous, on pousse dans ce sens, parce que c'est une richesse que l'on a à côté, et il n'y a pas de raison qu'on aille loin chercher des bois alors qu'on a une forêt autour de nous ! Et puis on a des gens autour de nous qui communiquent sur le terroir, la régionalité, donc ça nous paraît intéressant de travailler avec ces bois. Après, industriellement, la région n'est pas suffisamment équipée pour subvenir aux besoins de l'ensemble des châteaux.

Question : Sur les autres essences mais pas sur le pin ?

Réponse : Non, je parle du pin.

Question : Vous ne pouvez pas vous fournir suffisamment en pin en étant au cœur de la plus grande forêt de pins d'Europe ?

Réponse : Et non... Il y a des scieurs, mais ils ont des modes de fonctionnement assez limitant. Le directeur de prod. a l'habitude de dire qu'ils sont extrêmement figés dans les dimensions qu'ils proposent, quoi. Nous, dès qu'on va avoir besoin d'une dimension qui n'est pas dans leurs standards, cela devient extrêmement compliqué et ils ne font pas l'effort pour. Donc industriellement c'est dur, c'est très compliqué.

Question : Ils ont des standards tellement rigides que vous n'arrivez pas à vous approvisionner ?

Réponse : Exactement. Alors après, c'est toujours faisable, mais sous condition d'augmentation du coût, de ... etc.

Question : Donc l'Espagne c'est aussi pour vous approvisionner en pin ...

Réponse : En Espagne, c'est le pin. Le peuplier, notre fournisseur est dans les Deux-Sèvres. En Espagne, industriellement, au niveau des outils de découpe ils sont mieux armés que nous. Ils ont des équipements plus performants que les nôtres.

Question : Les entreprises en Espagne sont plus grosses ?

Réponse : Je ne sais pas... Non, je ne pense pas que cela soit une question de taille.

Question : Et vos concurrents ?

Réponse : Nous, nos concurrents ne travaillent que comme ça, en fait. Qu'avec les espagnols sur un mode de fonctionnement de pré-débit. Ils reçoivent des planches prédécoupées et ils n'ont plus qu'à les monter pour en faire des caisses.

Question : Est-ce que vos fournisseurs évoluent, se rapprochent de vous ?

Réponse : Disons que d'une manière générale on a plutôt tendance à fonctionner avec les mêmes personnes. Donc on arrive effectivement à avoir une certaine souplesse grâce à l'historique de notre relation. Cela permet à mon directeur de prod. qui s'occupe aussi des achats de bois d'avoir une facilité dans les négociations, etc.

Question : Vous représentez beaucoup chez un fournisseur local, en chiffre d'affaires ?

Réponse : Alors, je ne sais pas parce que je ne sais pas quels autres débouchés ils ont. Parce qu'ils ont les parquets, etc. On a un partenaire, qui est à Salaunes, qui est un parqueteur, et en fait à qui on a proposé il y a quelques années de travailler sur la découpe de caisses de vin. On

lui a apporté un peu de matériel, on a formé un peu ses équipes, et maintenant c'est un partenaire régulier avec qui on travaille.

Question : Donc lui a évolué.

Réponse : Exactement. Et ça nous facilite aussi les choses parce que lui est à trois kms. On reste dans notre logique de circuit court, qu'on veut favoriser. On a poussé à la création d'une marque, pour certifier qu'on utilise du pin du massif aquitain. Nous en fait ça fait un moment qu'on essaye d'œuvrer pour ça. Du coup on a poussé l'interprofession – parce qu'il y a une interprofession des vini-caissiers – pour officiellement déposer une marque que l'on pourrait apposer sur les coffrets. Les coffrets répondant aux caractéristiques qui permettraient d'avoir une marque « made in Aquitaine ». Tout cela est fait. La marque est déposée à l'INPI. On a déjà des coffrets.

Question : Qu'elle est cette marque ?

Réponse : C'est « pin des Landes – made in Aquitaine ». Je vais vous montrer. *(Il va chercher un coffret avec la marque.)* Voilà à quoi cela ressemble. Ce coffret est entièrement fait avec du bois local.

Question : C'est vous qui êtes à l'initiative ?

Réponse : Oui. Oui. C'est nous qui sommes à l'initiative de cela.

Question : Vous êtes un des plus gros dans les vini-caissiers ?

Réponse : Un des plus gros... Il y a 8 entreprises. On n'est pas le plus gros en termes de produits fabriqués à l'année. Mais on est les seuls à pouvoir fabriquer et des caisses standards et des modèles spécifiques. On n'est pas le plus gros mais on est le plus atypique.

Question : Comment les standards ce sont-ils imposés ?

Réponse : Les caisses de 6 et les caisses de 12, c'est des caisses qui servent au conditionnement du vin pour être transporté. C'est de meilleure qualité que le carton et puis il

y a un historique. Et le bois, il y a aussi un côté un peu plus prestigieux. Cela m'est arrivé d'entendre autour de moi des gens dans des foires au vin dire, "regarde celui-là, il est en caisse bois". Pour eux il y a un côté valorisant.

Question : Et elles sont toutes marquées au nom du château ?

Réponse : Oui, oui.

Question : Donc ça, cette initiative d'avoir une marque développée avec l'aide de l'interprofession, cela remonte à quand ?

Réponse : Plus d'un an. Nous, on n'a pas pris à notre compte le dépôt de la marque parce que euh... ce n'était pas le but de dire « on est les meilleurs, on est les plus forts ... » Parce que nos concurrents, s'ils utilisent du pin du massif aquitain, cela nous va bien aussi.

Question : Et quels sont les échos ? Il y en a ?

Réponse : Honnêtement, non... On fait quelques opérations, on a fait ces opérations mais ce marquage « Made in Aquitaine » pas trop. Et pas avec des châteaux. Ça c'est le premier coffret qu'on a fait et c'est une vodka !... C'était il y a un an.

Question : Et vos fournisseurs, ça les a intéressés ?

Réponse : Eux, peu importe en fait. Parce qu'ils ne font que du pin des landes par définition.

Question : Mais que leurs produits, une fois transformés, mettent en avant son origine, ça les intéresse ?

Réponse : Disons que dans le parquet ils ont fait la même démarche. Ils ont un logo, une certif. Mais après ça a peu d'échos sur les propriétés à Bordeaux.

Question : Si vous étiez en Espagne, en fait, ça changerait grand-chose ?

Réponse : Oui, c'est délocalisable, c'est vrai. Mais le savoir-faire lui est plus localisé. Et une partie de la ressource.

Question : Quelles sont les autres attaches à la région. Vous parlez du savoir-faire ... Qui le détient ?

Réponse : Les salariés. Nous avons des gens qui sont là depuis très longtemps et qui travaillent le bois depuis plusieurs décennies. On a un vrai savoir-faire, dans toutes les fonctions. Chacun connaît son métier. Les gens sont là depuis... en moyenne, je dirais entre 15 ans et 20 ans pour un gros noyau. Parfois jusqu'à 30 ans...

Question : Vous êtes de la région ?

Réponse : Non, je suis là depuis 1996.

Question : Si vous voulez bien, nous parlerons de vous surtout durant le prochain entretien, parce que j'ai des tas de questions à vous poser sur vous ...

Réponse : D'accord, il n'y a pas de problème.

Question : En dehors de ce que nous venons de voir, il y a des diversifications ? *(Nous sommes toujours dans une salle où sont exposés les produits de l'entreprise).*

Réponse : Un des coffrets qui est là haut (montre un coffret sur une étagère) a été fait en Asie. A moment donné, dans notre parcours, pour éviter de perdre certains gros marchés, pour des questions de qualité, de coût, on a du commencer à travailler avec l'Asie. C'était au début 2000. Ce coffret, c'est même pas vraiment du bois. C'est du MDM, du bois reconstitué. Par-dessus il y a des vernis. Celui-ci c'est même pas du bois, c'est du papier. C'est un imprimé qui recouvre la structure en bois reconstitué. Mais ce sont des niveaux de finition qui sont compliqués et qui seraient hors de prix ici.

Question : Donc ce coffret vous l'avez importé pour garder certains clients, c'est ça ?

Réponse : Oui, on a travaillé pendant à peu près 10 ans avec ce, cette « antenne asiatique » on va dire...

Question : Et...

Réponse : Et j'ai récupéré il y deux ans les parts de mon associé. On était deux. Et j'ai tenu à relocaliser l'activité. Relocaliser, travailler au maximum avec des fournisseurs locaux et à avoir le savoir-faire et la fabrication ici.

Question : Cette antenne, elle était comment ? Il y avait des salariés ?

Réponse : Non, c'était un partenaire, qu'on a toujours, on continu de le côtoyer. Il a une société sur Hong Kong. Et avec qui on a fait des opérations.

Question : Et quelles étaient les raisons de cette relocalisation ?

Réponse : Idéologiques ! Je suis attaché au fait de travailler en circuit court, sensible à l'impact carbone, ... dans les grandes lignes. On est d'ailleurs assez en accord sur ça avec J. M. que vous rencontrerez après. (*commentaire : Il s'agit du directeur commercial*)

Question : Vos clients. Vous en avez combien ?

Réponse : Disons que 80% du chiffre est fait avec une vingtaine de clients. (*Commentaire : Il ne semble pas vouloir être trop précis sur ce point.*)

Question : Quels sont vos rapports avec les institutions ?

Réponse : Oh, ici avec la ville de Saint Médard on a des rapports qui se sont beaucoup développés ces deux dernières années. On a participé à la semaine du développement durable. Comme on est une entreprise relativement active sur le sujet on a animé une conférence. On a aussi un projet de réimplantation du site. De déménager. Mais de rester dans la commune. C'est un peu vétuste. Cela serait impossible à remettre aux normes économiquement, ce serait un pansement sur une jambe de bois, alors autant déménager. Il vaut mieux changer de lieu et de site. Mais en restant prioritairement sur la commune, si c'est possible. Notre activité, le

nombre de salariés, nos efforts en matière de développement durable, notre projet de réimplantation, font que l'on s'est rapproché de nos élus locaux.

Question : Vous avez évoqué le cas de l'entreprise située à 3 kms que vous avez incitée à adapter sa production. Est-ce qu'il y a d'autres exemples du même genre ?

Réponse : Après, on a noué d'autres liens. Par exemple on a noué des liens avec certains chercheurs, par exemple Monsieur X de l'université de Bordeaux, en comptabilité. Avec lui on a mis en place une comptabilité carbone. On a fait deux choses avec lui. On a travaillé sur une comptabilité carbone, pour être capables de dire sur tel coffret on a telle émission CO2. Et on travaillé aussi sur un indicateur de capital humain. On a élaboré avec lui un questionnaire de mesure du bien être des salariés ici, sur le rapport à la communication, à la hiérarchie, entre les personnes, la fierté d'appartenance, ... C'est très large. On a fait ça l'année dernière. Tous les salariés ont répondu à un premier questionnaire. L'idée c'est de mettre en évidence les choses qui vont bien, celles qui vont moins bien.

Question : Ce serait possible d'avoir un exemple de ce questionnaire ?

Réponse : Oui, il faudra que je vous donne ça. Le but de ça, c'est de mettre des actions en place quand on les identifie. Par exemple, le plus évident concernait des remarques sur le niveau de rémunération. L'an dernier plusieurs choses ont été mises en place, dont un système d'intéressement. Pour la première fois les salariés en ont vu les fruits il y a un peu plus d'un an. Le système d'intéressement. Il y a eu aussi la mise en place d'une mutuelle d'entreprise avec surtout la prise en charge par l'entreprise de la moitié de la cotisation (temps de réflexion). Après il y a aussi eu des formations des employés sur la prévention des troubles musculo-squelettiques. Il y a eu l'achat de matériel toujours dans ce sens pour les troubles musculo-squelettiques. Tout ça, ce sont des choses qui sont issues de ce fameux questionnaire. Donc pour la comptabilité carbone on était en contact avec Bordeaux et avec le FCBA, qui est à côté de la Place Ravezies à Bordeaux. C'est l'institut de recherche du bois et de l'ameublement. Avec eux on a travaillé sur la comptabilité carbone. On était à trois sur le sujet.

Question : Quelle est l'exploitation des travaux et mesures effectuées sur la comptabilité carbone ?

Réponse : Nous, on a communiqué dessus mais ça n'a pas vraiment d'impact aujourd'hui. Mais on est contents d'avoir cet outil-là à titre information. Et on ne sait pas, c'est peut être anticiper sur quelque chose qui nous tombera dessus. Peut-être qu'il faudra communiquer cela au client final... De la provenance des éléments. C'était aller dans ce sens. Et puis comme nous on pousse à l'utilisation du pin local c'était aussi quelque part pouvoir dire à nos clients, et bien voilà, vous avez le choix entre des caisses fabriquées en bois français et des caisses en bois espagnol. Et nous on est capable de dire ce qu'émet en CO2 la fabrication d'une caisse française et une caisse espagnole.

Question : Vous sentez une sensibilité chez vos clients ?

Réponse : Non, pas du tout. On fournit des efforts qui ont peu d'écho. Il y a eu du mouvement, ce n'est pas totalement neutre. On a des clients qui se sont saisis de ça. C'est pas complètement anodin. Mais en général, il n'y a pas beaucoup de résonance.

Question : Il y a d'autres institutions avec lesquelles vous êtes en contact ?

Réponse : Le FCBA, l'Université de Bordeaux. On a une collaboration avec INOVIN. INOVIN c'est (*hésitation*) un organisme qui s'occupe de valoriser tout ce qui est autour du vin à Bordeaux. Et puis OSEO.

Question : Je note cela. Nous aurons l'occasion d'y revenir.

Réponse : Oui, je ne sais pas si cela peut être intéressant pour vous mais on pourra en parler, ce n'est pas confidentiel.

Question : Concernant les tarifications de vos fournisseurs, comment cela se passe ?

Réponse : Il y a un prix de marché et puis ensuite il y a une négociation, notamment en fonction des opérations que l'on a à faire. Si on a une grosse opération avec un grand nombre de coffrets, on peut être amenés à renégocier un tarif avec un fournisseur en disant « voilà, on a une grosse opération, spécifique, grosse quantité, qu'est-ce qu'on peut faire ? ».

Question : Si ça n'aboutit pas cela peut justifier un changement de fournisseur ?

Réponse : Non (*très affirmatif*). On a une relation dans la durée. En bois, nous avons 7 fournisseurs. 5 français, 2 espagnols.

Question : Les autres fournisseurs, sur d'autres matériaux et composants, c'est significatif ?

Réponse : Oh, il y a un peu de plexi, du cuir, des choses comme ça. Ca dépend des opérations que l'on fait. C'est sur les coffrets et on sort du cœur de métier. C'est pas la grosse cavalerie. Même si on fait de belles opérations sur les coffrets. (*Regarde plusieurs modèles*). On a fait à une époque des coffrets à cigares. Mais c'est essentiellement du champagne, des liqueurs, ... Mais c'est que de la commande. On n'a pas de catalogue.

Question : Même sur internet vous ne mettez pas de catalogue en ligne ?

Réponse : Non, non.

Question : Quel est le coût unitaire des coffrets ?

Réponse : Ça dépend de ce qu'on utilise. Les séries peuvent parfois être en petites quantités ce qui augmente le coût. Ça dépend des matériaux. (Montrant un modèle de beau coffret). Un coffret comme ça, c'est dans les 25 euros pour une série moyenne. Mais cet autre, (très beau coffret) pour Château Angélu, c'est le double. Pour nous, 2000, par exemple, c'est une grande série.

Question : Pour revenir aux partenaires extérieurs, il y en a d'autres que nous n'avons pas cités ?

Réponse : Oui, il y a par exemple un partenariat avec une association qui œuvre sur la réutilisation des déchets. Ils récupèrent beaucoup de choses en déchèterie qu'ils revalorisent, qu'ils retransforment, qu'ils re-design. Ils travaillent beaucoup avec des caisses bois. Nous on les fournit en caisses bois, soit rebutées, soit refusées par le client pour telle ou telle raison. Et en fait, eux c'est une matière qui leur sert à développer différents projet. Par exemple avec des classes spécialisées dans différents collèges, soit avec des élèves en difficulté, ils ont des

projets de transformation des caisses bois dans un but de recyclage autonome. Pédagogiquement il y a l'aspect auprès d'un jeune public de pouvoir récupérer des choses, de les transformer. Ils ont fait une bibliothèque par exemple. L'asso s'appelle « l'atelier déco solidaire ». Cela s'est fait parce que l'on se connaît, je veux dire personnellement, et on s'est dit « bon, il faut que l'on fasse quelque chose ensemble. » Mais avant ça, ils n'utilisaient pas particulièrement la caisse bois. Mais depuis qu'ils l'utilisent, ça leur permet de répondre à beaucoup de projets et de développer beaucoup de partenariats.

Question : Finalement, il y a pas mal de partenaires...

Réponse : Oui, à l'arrivée c'est vrai, je m'en rends compte du coup ... (rires)

Question : Caudalie ? *(un présentoir est en exposition)*

Réponse : Oui, ce n'est pas un gros client. Ça date un peu ... *(temps mort)*. Après, dans les partenariats, nous avons aussi des rapports au niveau du Conseil Régional.

(Interruption de l'entretien pour une urgence)

Deuxième entretien, avec le responsable commercial

Cette partie n'a pas pu être enregistrée. Elle s'est déroulée dans divers locaux du site. Nous avons profité de la visite des ateliers pour échanger brièvement avec des membres du personnel. Ces locaux sont relativement vétustes et aménagés au sein de plusieurs corps de bâtiment.

La visite des ateliers de production montre des postes de travail implantés en îlots et il n'y a pas de chaîne de fabrication. Les encours de fabrication sont stockés près des postes de travail. Les ouvriers sont des hommes et des femmes. Ils semblent être autonomes sur leur poste et avoir en règle générale des tâches différenciées. L'apparente désorganisation de la production confirme les propos qui seront tenus plus tard par Monsieur R.

Un autre aspect frappant dans cette discussion est le fait qu'il semble y avoir une grande convergence « philosophique » entre Monsieur M. et Monsieur R.. Lorsque nous évoquons les démarches développement durable de l'entreprise, on pourrait s'attendre de la part d'un commercial à ce que leur utilité soit contestée à partir du moment où elle n'aide pas à la négociation commerciale. Or il n'en est rien. Monsieur M. partage les convictions de son patron et comprend que des efforts puissent être portés sur des points n'amenant pas de retombées économiques à court terme. De plus, il est frappant de constater que Monsieur M. est ouvert aux problématiques de production. Certes, il s'occupe également des approvisionnements mais il n'a pas une vision simplement comptable des achats. Il confirme par exemple la stabilité des relations avec les fournisseurs sans contester le bien-fondé de celle-ci.

Troisième entretien, avec le dirigeant, au siège de l'entreprise

(divers échanges d'introduction de ce nouvel entretien)

Question : La fois précédente, nous avons abordé de nombreux points concernant l'entreprise. Mais pour commencer ce nouvel entretien, j'aimerais que vous m'en disiez plus sur vous.

Réponse : J'ai 47 ans, je suis marié, j'ai trois enfants, déjà, ça c'est mon histoire familiale. Je ne suis pas du tout local puisque je suis né en Lorraine, j'ai fait des études d'ingénieur en agro-alimentaire, on va dire, pour simplifier. Et un 3ème cycle en bio-technologie. Donc le point de départ professionnel il est là. J'ai fait mon mémoire d'ingénieur aux Etats-Unis dans une université et j'ai fait mon stage de 3ème cycle chez Moët et Chandon, en Champagne. Ce qui m'a permis, derrière, d'intégrer le groupe LVMH, pour lequel j'ai fait pendant 2 ans, au Japon, de la veille technologique pour les différentes entités du groupe. Euh... bon, c'est à l'issue du stage que j'ai fait en 3ème cycle. L'opportunité c'est présentée à la suite de ça. Et après, j'ai fait 5 ans à Cognac, chez Hennessy, où je m'occupais d'une unité de production, de mise en bouteille. De la Lorraine en passant par Dijon, les Etats-Unis et le Japon, je me suis trouvé à Cognac, ce qui rapproche un peu de Bordeaux. Il se trouve que j'avais un camarade de l'époque, que j'avais connu au Japon et chez Hennessy, qui cherchait un dossier de PME à reprendre, et voilà... On lui avait proposé Ecrin, et c'est comme cela qu'on s'est retrouvés ici à Bordeaux.

Question : Et ce camarade ?

Réponse : Une rencontre professionnelle. On s'était connu chez LVMH, on avait une passion commune qui était le rugby, il allait de temps en temps au Japon. On s'était croisés au Japon et après il était à Cognac. Il avait, lui, en termes de potentiel de reprise de PME, une surface plus importante que moi à tout point de vue. Il était, lui, directeur financier de la branche Cognac du groupe LVMH. Voilà, donc il y a eu un petit gap géographique et un gros gap culturel entre un gros groupe et une PME. Clairement.

Question : Pour lui ou pour tous les deux ?

Réponse : Pour tous les deux, oui.

Question : Mais qui était anticipé ?

Réponse : Pour moi, moyennement. J'avais 30, 31 ans. On était en 96. Dans ma tête l'idée de pouvoir reprendre ou créer une entreprise c'était un truc qui m'intéressait. Opérationnellement j'en avais aucune capacité ou je n'avais aucune idée de la façon dont ça pouvait se faire. Il se trouve que lui il avait 10 ans de plus que moi, que le sujet lui trottait dans la tête depuis plus longtemps et il voulait concrétiser ce projet-là. Mais s'il ne m'avait pas demandé de venir avec lui s'associer sur ce projet-là, je ne sais pas où j'en serais aujourd'hui.

Question : Quelle était la motivation qui vous a fait accepter la proposition ?

Réponse : La problématique elle est essentiellement humaine. Quand on est dans des grands groupes ... *(interruption par un appel téléphonique)* ... Je disais, c'est plus l'aventure humaine et la dimension humaine en PME qui me motivait beaucoup plus que l'évolution que je voyais dans des grosses structures et aller vers une forme de liberté – enfin, on peut en parler de ça aussi, parce que c'est à nuancer aussi – que cadre de bas étage ou moyen dans une grosse structure.

Question : A titre personnel, vous aviez des contraintes de localisation ?

Réponse : (réflexion) Après ça rejoint l'histoire familiale. On n'avait aucune envie de remonter, ni à Paris, ni au-dessus de la Loire, on va dire, on se sentait mieux plutôt vers le sud-ouest, on va dire. Ça, c'est sûr.

Question : Cela aurait pu être à l'étranger ?

Réponse : (réflexion) Oui, je pense. Cela aurait pu être à l'étranger. En France, cela n'aurait pas pu être très au nord mais cela aurait pu être à l'étranger, oui.

Question : Que fait votre épouse ?

Réponse : Mon épouse, elle est originaire de Toulouse. Moi je l'ai connue chez Hennessy. Elle a fait Centrale, à Paris. Et elle a mis deux ans à trouver du travail à Bordeaux. En étant

centralienne et en ayant bricolé deux ans dans le groupe LVMH, ce qui prouve qu'une problématique que l'on a à mon sens en Aquitaine c'est le dynamisme économique. Donc très compliqué de trouver du boulot. Elle est rentrée à la Banque Populaire où elle a fait de l'organisation. Et elle fait toujours de l'organisation à la BP, sur le même schéma...

Question : Aujourd'hui, quel est votre lien personnel à la région ?

Réponse : C'est un choix. Nous, clairement, c'est un choix. Le choix qu'on a fait avec mon épouse, parce que c'est forcément des choix communs, en 2009, au moment du rachat de l'entreprise, et donc le choix d'une prise de risque non négligeable, puisqu'on a mis notre baraque et tout, puisqu'on n'avait pas de ronds non plus, c'est de vivre ici. Je pense qu'on aurait été capables de faire autre chose ailleurs, mais nos enfants étaient..., enfin on a trouvé nous un équilibre de vie au niveau familial et professionnel quelque chose qui nous allait pas mal. Donc on a trouvé aucune utilité à aller ailleurs, quoi. Et les enfants sont bien ici, et voilà.

Question : Votre associé : il est toujours dans l'affaire ?

Réponse : Non, non, on s'est séparés en 2009. Lui, il était majoritaire, largement, dans l'affaire. Lui, il a fait Sup de Co Bordeaux et un 3ème cycle aux Etats-Unis. Donc lui il était plus sur le volet gestion, finance, commerce, et moi sur la partie technique, gestion des hommes, achats, tout ce qu'on veut... Et puis ça, ça s'est progressivement décalé, et voilà. Et en 2009 on n'était plus tout à fait sur les mêmes longueurs d'ondes, et on a trouvé un modus vivendi pour se séparer. Moi je suis resté et je lui ai racheté ses parts. On avait monté une structure commerciale qui s'appelait « ChatSauvage Packaging ». Lui, il est parti avec ça. Il a une activité de conception d'emballage, de bureau d'études et de fabrication pour des emballages multi-matériaux sourcés en Asie. Le sourcing Asie, ou l'out-sourcing étant un des problèmes qui à mon sens ont fait qu'à moment donné on a plus été sur la même longueur d'ondes... J'étais plutôt parti pour valoriser le travail des mecs ici et rester local et lui pensait que hors Asie point de salut.

Question : Lui le pensait en termes économiques, j'imagine. Vous vous le pensiez pour d'autres raisons ou aussi des raisons économiques ?

Réponse : Je pensais différemment de lui en préalable pour des questions de valeurs. Et en 2, je n'étais pas d'accord sur l'analyse économique. Autant en 2000 on pouvait avoir cette analyse, lorsque les problèmes économiques nous ont rattrapés – on a acheté en 96 ici et on est arrivé physiquement en 97. En 2000 les donneurs d'ordres nous ont dit, « *bon les gars, vous êtes bien sympathiques mais ça serait bien de voir un peu plus loin ce qui s'y passe* ». 20 % de notre activité est en packaging promotionnel. On l'a fait et on n'avait pas le choix à l'époque. En 2008 2009 on peut se poser la question de savoir si on avait le choix ou pas, mais on voyait bien qu'il y avait une voie alternative à ça. Et que c'était très important pour la motivation des gens qui étaient là. Et on avait un peu tué cette motivation pour une problématique de négoce complémentaire.

Question : Aujourd'hui quelle est cette part de négoce ?

Réponse : Elle est de zéro. Bon, il y a une bricole qui est un service qu'on rend à un client mais elle est de zéro. Tout est produit ici. Bon, on a une unité de production à Reims mais il n'y a plus de négoce.

Question : Depuis ce choix, les relations humaines ont changé ? Il y a eu une modification ?

Réponse : Enorme ! Enorme ! Dans la PME la dimension humaine est essentielle. C'est pour ça je pense qu'on se trompe de combat quand on est sur l'argumentaire économique financier. Moi, ce que j'ai affirmé en rachetant les parts de mon associé, dans un contexte très difficile puisque sur l'activité de production seule on ne gagnait plus d'argent depuis 3 ou 4 ans, on n'avait plus investi grand-chose depuis 7 ou 8 ans. Moi, j'ai signé quelque chose en juillet 2009, avec effet rétroactif au 1er Avril, on était dans la pire crise qu'on ait connue. On avait juste quelques jours de commandes, j'ai failli fermer l'atelier à Reims, je me suis posé pas mal de questions. Mais, en faisant ça, j'ai réaffirmé à tout le monde qu'on avait un objectif commun. J'avais un objectif qui était de faire bouffer ma famille à la fin du mois, ni plus ni moins. Quelque part j'ai aussi sauvé mon job en faisant ça. Que le profit, s'il y en avait, tout serait réinvesti en totalité soit dans le matériel ce qui était une priorité, et qui est toujours une priorité, soit dans les compétences, le recrutement. Il n'y aurait pas de résultats qui sortirait pour les actionnaires. C'était facile puisque l'actionnaire c'est moi, c'est facile à contrôler. Il y a un résultat qui sort tous les mois. Les délégués du personnel le voient et il n'y a pas de doute sur les objectifs communs. Ce sont des choses qui ne sont pas totalement neutres. Oui,

je pense quand même ... Et puis moi je suis là depuis 12 ou 13 ans, donc je ne me suis pas lancé là-dedans sans avoir pris mes garanties de l'engagement des 40 mecs qu'il y avait là. Donc je savais que l'engagement y serait et il y a été puisque sans rien changer en termes d'organisation de production, de quoi que ce soit, bon, il y a eu un allègement de la structure administrative puisque mon camarade est parti avec les 2, 3 personnes qu'il a emmené sur son projet. Partis donc dans ChatSavage Packaging qui était l'entité commerciale que l'on avait créée pour harmoniser et n'avoir qu'une tête commerciale. Mais déjà vous voyez le nom ... *(rire)*. « ChatSavage » d'un côté, « Ecrin depuis 1880 » de l'autre. Ne serait-ce que de repasser sur Ecrin, de reprendre sa facturation – ici les mecs ils étaient « Ecrin » - en termes de motivation c'était un élément important. On a gagné 20 points de productivité directe, 20 points ! La première année. Vous vous rendez compte... Sans changer les matériels, sans changer la façon de gérer les personnes. Juste en réaffirmant un certain nombre de trucs. Donc c'est bien qu'il y a une clef énorme sur la motivation. La première année, je répète, en plein milieu de la crise on a fait -12, -13 en chiffre d'affaires, on était déjà sur un seuil relativement bas, on était à 5 millions et là on avait fait 4,5 millions ! On gagnait pas d'argent les 3, 4 années précédentes, là on a gagné 100 000 euros nets en perdant 12 points de CA ! En ayant des frais de structure équivalents. Je pense que la meilleure performance que l'on ait faite avec une marge brute que l'on n'avait pas vue depuis 15 ans, bon...

Question : Pour rentrer plus dans le détail... Ce rendement joue sur quoi ?

Réponse : C'est un indicateur que l'on suit qui est en gros le nombre d'unités fabriquées par heure de main d'œuvre directe. C'est pas une question d'absentéisme puisque l'absentéisme n'est pas compté dans cet indicateur, ce sont les heures travaillées. La première année on était dans une forme de sous-activité donc on a peut-être mieux fait les choses parce qu'on avait moins de choses à faire, et plus vite parce qu'on était mieux organisés. Mais la clef c'est que les gens se sont remis à travailler et aux standards habituels. Donc la question c'est pourquoi avant ils ne le faisaient pas ? Parce qu'à mon sens ils ne voyaient pas l'intérêt qu'ils avaient à le faire. Là, ils ont vu l'intérêt qu'ils avaient à le faire. Voilà, après on a mis en place un certain nombre d'outils, sur la capital humain, dont Joachin vous a parlé, et un certain nombre de mesures et puis on essaye de mettre des actions en place pour soutenir cette motivation-là. Donc voilà. Pour en revenir à l'idée initiale j'ai toujours été convaincu qu'on avait la meilleure équipe de notre secteur d'activité et que la clef c'était la motivation de ces gars. Intimement j'en étais convaincu et c'est pour ça que j'étais venu dans ce genre d'aventure.

Parce que je me suis toujours dit qu'à 30 ou 40 on peut toujours arriver à produire des schémas relativement sympathiques. Alors je ne sais pas si c'est du paternalisme ou des structures pseudo familiales, mais je suis intimement convaincu que c'est une réalité. Et de toutes façons, si c'est pas le cas, moi ça ne m'intéresse pas à 30 ou 40 d'aller mener des combats internes. La bataille elle est à l'extérieur, pas entre nous. Quand les gens ont un peu compris ça, je pense que c'est plus facile. Deuxième exercice : +30 en chiffre d'affaires et on gagne 280 000 euros nets. Alors là, on bénéficie d'une conjoncture favorable mais on bénéficie aussi du travail commercial de terrain que l'on avait repris et qu'on avait un peu perdu de vue l'année de la reprise. La conjoncture s'améliorant, les prises de position qu'on avait prises elles ont explosées et l'année dernière, troisième exercice que l'on a clôturé à fin mars, on fait +15, donc on est passé de 4,5 à 7 millions d'euros de chiffre d'affaires. Et on sort un compte de résultat qui est excellent. On a gagné 350 000 euros nets, donc il y a quand même... Moi je veux bien qu'il n'y ait aucun effet de la remotivation des uns et des autres sur ce qui s'est passé, mais moi j'y crois pas. Je suis persuadé du contraire. On va voir les limites de ça. Aujourd'hui on a une conjoncture qui est plus difficile, on verra nos limites. Mais je ne suis pas convaincu que cela ne va pas durer un peu.

Question : Peut-on re-détailler les actions mises en place en direction des salariés ?

Réponse : On a un outil de gestion, on a un ERP⁵ qui existait déjà et qui nous permet de sortir un compte de résultat mensuel. Bon, on n'est pas non plus le nez sur le compte de résultat. Mais on fait une réunion de délégués tous les 2 mois. Tous les 2 mois il y a un point sur l'activité. Et on regarde les résultats, la marge ...

Question : Avec qui les choix d'investissement sont-ils discutés ?

Réponse : Avec le responsable de prod. et le responsable de maintenance essentiellement. A mon avis les salariés sont peut-être pas encore assez intégrés dans ces discussions mais il y a des chefs d'équipes pour les 4 ou 5 secteurs et on en discute bien sûr avec eux.

Question : Et concernant les primes ?

⁵ ERP : Enterprise Resource Planning

Réponse : Aujourd'hui on a des objectifs annuels. Il y a des éléments de qualité (non-conformité, etc ...) il y a des éléments de productivité, mais il n'y a pas de prime j'allais dire directement indexé la dessus. Aujourd'hui on a des primes mensuelles, à la tête du client, qui sont définies par le responsable de prod. et les chefs d'équipe. Mais je ne contrecarre jamais. Ils n'ont même pas de budget, ils font comme ils le sentent. Evidemment, s'ils balancent 10 000 euros de prime nette à leurs camarades, on n'a pas les moyens. Mais c'est des primes qui vont entre 20 euros et 150 euros par mois. A Noël on verse des primes à l'ensemble du personnel qui vont de 400 euros à 3000 euros. C'est pas négligeable. Et on a mis en place, suite à la première analyse capital humain que l'on a effectuée, où justement les systèmes de rémunération étaient décrits comme insuffisamment performants, on a mis en place une mutuelle d'entreprise en 2011 que l'on finance à 50% et un contrat d'intéressement. On a versé la première prime, qui représentait à peu près 800 euros par salarié. Le contrat d'intéressement, là aussi on a pris un stagiaire pour essayer de dégrossir un certain nombre de choses. Ça a été discuté avec les délégués, validé par le personnel. On est partis sur tout un tas de schémas possibles, d'indicateurs, pour arriver à un truc très simple qui est 7,5% du RCAI⁶ versé sans indexation sur le niveau de rémunération. C'est un système égalitaire, pour justement favoriser les bas salaires. C'est acté. La difficulté pour le maintien de la motivation du personnel... bon aujourd'hui, tout va bien, on a repris confiance en l'avenir, on investit, y-a des primes, les salaires augmentent, bon, mais il faut quand même mettre des outils en place pour montrer aux mecs qu'il se passe quelque chose. Aujourd'hui par exemple la problématique elle est davantage sur l'histoire de GPEC⁷, évolution de carrière et autres, dans un cadre RSE. Donc cette année on a décidé de travailler là-dessus. Les systèmes de rémunération : on a fait des choses ; on ne peut pas tout faire non plus. La problématique aujourd'hui c'est de ne pas trop ouvrir de chantiers, parce qu'on n'a pas la capacité de faire tout. Et quand on ouvre un chantier d'aller au bout, quoi.

Question : Parlons des coopérations en dehors de l'entreprise. On a déjà amorcé le sujet lors du précédent rendez-vous et j'en ai également parlé avec Monsieur M.. Qu'est ce qui est le plus important pour vous dans ces coopérations ?

Réponse : Je dirais qu'un des éléments importants de la reprise c'est qu'au plan sociétal en général et relationnel à l'extérieur de l'entreprise on ne faisait pas suffisamment. On ne faisait

⁶ RCAI : Résultat Courant Avant Impôt

⁷ Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences

même pas grand-chose. Donc j'ai un peu essayé de redynamiser un peu ça. Il y a le volet institutionnel. La mairie, on ne les avait jamais vus ! Et là on les a vus et on fait des choses avec eux. Le Conseil Régional, enfin tout ce qu'on veut, dès qu'on a été sollicités et qu'on est sollicités, on répond présents. C'est ce que je fais aujourd'hui avec vous. Et ça, ça nous a ouvert l'esprit, et ça nous a ouvert des possibilités de collaboration. Aujourd'hui il y en a pas mal. On a bossé sur des problématiques de capital humain mais aussi sur des problématiques de comptabilité environnementale avec la fac de Bordeaux. On a monté quelque chose avec une association de développement solidaire, Joachim aussi, je crois, vous en a parlé. Là, on est engagé avec la CCI des Landes sur des problématiques d'éco-conception.

Question : Que faites-vous dans ce domaine ?

Réponse : Ils sont en train de mener une démarche collective, depuis quelques années. L'objectif c'est de mettre en place des outils de soutien aux actions d'éco-conception. Donc en gros des analyses de vie multi-critères sur les produits. Ça poursuit la logique de travail que l'on a fait sur la comptabilisation de nos émissions carbone sur nos produits. Aujourd'hui on a un système où on est capable de donner l'empreinte carbone de nos produits de type ACV⁸. On part de l'exploitation forestière jusqu'au lieu de livraison de nos clients par produit fabriqué chez Ecrin. Alors, question : est-ce qu'on devance pas un peu l'appel puisqu'il n'y a pas d'obligation légale et que nos clients ils se fichent un peu du sujet ? Et donc sur ce volet environnemental, ce qui est important c'est d'avoir des actions concrètes de type mesure par exemple. Sinon, on reste dans la littérature et ça ne sert à rien non plus. Donc c'est essayer de s'insérer dans un groupe de travail pour poursuivre ce qu'on a commencé sur la compta carbone. On a aussi intégré le collectif 3D, je ne sais pas si vous connaissez ? 3D c'est Destination Développement Durable, qui est un dispositif soutenu par la région et l'AFNOR⁹, qui regroupe des entreprises du secteur agroalimentaire de la région Aquitaine. En gros l'idée c'est de faire un pré-diagnostic ISO 26000 pour que les entreprises s'engagent dans un audit AFAQ 26000¹⁰ à moyen terme. Nous c'est un objectif aussi, de se faire auditer sous 24 mois. Donc ça nous permet de mettre un pied à l'étrier par rapport à ça. Et là aussi on n'aurait pas trouvé ça tout seul, entre guillemets. Là aussi on est accompagné par une agence de com., une petite agence, bordelaise, voire deux agences d'ailleurs, une agence de com. et une agence qui

⁸ ACV : Analyse de Cycle de Vie

⁹ AFNOR : Association Française de Normalisation

¹⁰ AFAQ : Association Française d'Assurance Qualité. L'AFAQ 26000 évalue la responsabilité sociétale des entreprises.

s'occupe de problématiques de com et de développement durable, dont la responsable est Karine O. qui était la responsable de l'APACOM¹¹. Et c'est elle qui connaît bien les gens de l'AFNOR et qui nous a amenés dedans.

Question : Comment s'appellent ces agences ?

Réponse : « Primo et Ultimo » pour la première et « KORDD communication » en matière de développement durable. Ensuite sur le volet RSE on travaille avec un consultant qui s'appelle E. H qui travaille à l'ENSAM et dans des structures universitaires. Il nous connaît bien, il est intervenu en coaching sur le responsable prod. il y a quelques années. On lui a confié le volet GPEC à intégrer dans une dynamique RSE. On fait effectivement appel à des compétences extérieures. Mais avec des gens en qui on a confiance et qui ne sont pas là pour calquer des systèmes, des schémas sur ce qui existe aujourd'hui. Nous, on estime qu'on a un truc pas mal, atypique mais qui fonctionne pas mal. Parce que l'organisation de prod par exemple c'est un peu bizarre mais ça marche.

Question : Qu'est-ce qu'a d'atypique votre organisation de production ?

Réponse : Un ingénieur de prod arriverait il dirait « C'est quoi ce bordel ? C'est complètement désorganisé. » Et, voilà ...

Question : A quel point de vue ? Ordonnancement ? Définition des postes ?

Réponse : Il ne visualiserait pas bien comment cela fonctionne. La structure du bâtiment et des stocks font que c'est un vrai bordel. Il y a des bouts de bois dans tous les sens, des encours à droite à gauche, ... Donc quand on arrive là-dedans, visuellement, on se dit : « Comment les mecs arrivent à s'y retrouver ? » Alors après, y a quand même quelques outils qui font qu'on y arrive. On a un technicien de planification. Aujourd'hui, cette personne, qui est très compétente par ailleurs, ne fait pratiquement pas de planification. Elle fait du suivi, elle édite des ordres de fabrication, mais la fonction de planification a été déléguée aux responsables d'activité, aux chefs d'équipe, sur le terrain. Et ces mecs-là y arrivent parce que ... C'est compliqué à gérer ; gérer des dates sur des multi-commandes, des multi-produits, ils

¹¹ APACOM : Association des Professionnels Aquitains de la Communication

n'ont pas été formés pour ça mais ils y arrivent parce qu'ils ont une connaissance tellement importante de leur truc, ils arrivent aussi à s'appuyer sur un certain nombre d'outils, ce qui fait qu'au bout du compte ça marche. Et ça marche aussi parce qu'on a une sorte de flexibilité des opérateurs qui fait que de temps en temps ça devrait s'écrouler et ça ne s'écroule pas. Il y a des explications à cela. Je grossis un peu le trait. Mais on n'est pas dans un schéma procédural, où tout est écrit et qui fait qu'on suit les procédures. Quand on fait ça, parce qu'on le fait aussi, on a essayé de le faire, ça marche beaucoup moins bien.

Question : Une démarche comme la labellisation « pin des Landes » par exemple, comment vous la jugez aujourd'hui. Il s'agit d'une ressource commune avec d'autres entreprises.

Réponse : On est dans une logique où l'on met en place un système de valeurs, à tous points de vue. Il y a une forme d'éthique qui soutient tout ce que l'on essaye de faire et que l'on essaye de transmettre dans l'entreprise. Ce qui n'est pas toujours complètement évident mais moi, à titre personnel (*insiste sur ces derniers mots*), j'ai envie de vivre dans un truc qui a un peu de valeur.

Question : C'est autant à destination de l'intérieur que de l'extérieur de l'entreprise, c'est bien ça ?

Réponse : C'est un des éléments, une des pièces du puzzle dans notre action. Le point de départ c'est de dire, on ne veut pas, on ne veut plus délocaliser un certain nombre de choses. Alors on parle de produits finis, de négoce, que l'on va acheter et revendre à des clients en France en particulier. Et puis après, il y a un autre élément sur lequel on travaille, c'est la caisse à vin, il y a un autre élément qui est délocalisé : c'est l'approvisionnement. 90% de la caisse à vin qui est livré aux châteaux du bordelais et aux négociants, et bien elle ne vient pas du massif des Landes de Gascogne, elle vient d'Espagne, du Portugal, de Croatie, du Brésil... Donc ça, ça nous paraît dommageable pour l'ensemble de la filière et pour Ecrin. On pourrait parler de relations extérieures, je suis impliqué aussi dans mon syndicat professionnel, je suis vice-président. Quand on met en place ce genre de truc, c'est pas Ecrin qui le fait. Bien sûr Ecrin a poussé au truc et si Ecrin n'avait pas été là, ça ne se serait pas fait. Mais c'est l'interprofession qui a mis en place ce label, via un dépôt de marque à l'INPI et une gestion de traçabilité documentaire des informations et effectivement ce label est à disposition de l'ensemble des adhérents du syndicat qui veulent l'utiliser moyennant l'utilisation du pin des

Landes. Voilà, nous on a besoin d'outils objectifs de caractérisation de ce que l'on fait. Aujourd'hui c'est un triptyque pour l'éco certification de ce que l'on achète, c'est un bilan empreinte carbone produit pour dire voilà quand on source au Brésil votre empreinte carbone de votre caisse de 12 elle est de tant de grammes de CO2 et quand on source en pin des Landes à 3 kms, c'est tant. Donc c'est un outil de caractérisation. Et si vous voulez, en plus, on a la possibilité d'apposer cette marque sur vos produits. Et en interne ... donc nous on achète aussi des produits venant d'Espagne, donc on a arrêté la délocalisation des produits finis mais un des objectifs que l'on a à atteindre c'est d'assimiler l'utilisation d'une matière première locale, au détriment d'un fournisseur espagnol qui est aujourd'hui indispensable à notre fonctionnement et qui qualitativement est supérieur à ce que l'appro locale est capable de fournir. L'opérateur, ce qui est logique, il n'a pas envie d'être emmerdé. Quand on lui file du bois qui vient d'à côté, euh... il a plus de problème que lorsqu'on lui file un bois qui vient de 1000 kms, donc naturellement il va pas aller sur la complexité. Donc ça veut dire travailler sur ces argumentaires là en interne pour convaincre qu'il y a un intérêt.

Question : Comment expliquez-vous ce problème d'approvisionnement local ?

Réponse : Comme dans beaucoup de domaines en France, le tissu industriel s'est barré... Il n'y a plus aujourd'hui d'outils de transformation pour fournir des éléments de constitution d'une caisse à bois. C'est lié à la base à un déficit de compétitivité qui repose sur des coûts de main d'œuvre. Parce que techniquement, quand on fait du parquet et du lambris, on est très près d'une caisse à vin. Il manque un peu de tronçonnage en longueur, un peu de tri et éventuellement un peu d'usinage, c'est-à-dire ce qui est consommateur de main d'œuvre. Donc en travaillant un peu sur le sujet, on a un parqueteur qui s'appelle Audy à Salaunes, je connais très bien le patron, cela fait 10 ans que je le côtois, cela fait 10 ans que je lui dit « tu devrais regarder de près ce sujet de fabrication de caisses à vin, parce qu'on est à côté, tu as la ressource depuis l'exploitation forestière jusqu'à la deuxième transformation. » Nous on ne fait que la deuxième transformation, c'est-à-dire qu'on travaille des planches sèches pour la transformer, alors que lui va partir de la forêt pour faire des planches. Un parquet en lambris c'est des bois rabotés. Il reste plus que l'étape aval à faire. Il y a quatre ans, je crois, face à la dégradation du marché – le parquet lambris c'est -15 tous les ans – il s'est reposé cette question-là. Nous ce qu'on lui a fait c'est qu'on lui a passé du matériel, on a formé ses opérateurs. Aujourd'hui, sur trois chaînes, il en a une qui fonctionne uniquement pour des caisses à vin. Donc environ 30% de son chiffre d'affaires. Pour Ecrin prioritairement. Et aussi

pour un concurrent. Ce qui ne nous gêne pas. En sans ça, ça serait pour lui très compliqué. Economiquement, c'est pas la panacée. Il gagne pas des milles et des cents. Mais ça lui permet de payer un certain nombre de frais de structure et autres. L'aspect économique, la compétitivité entre la France et l'Espagne sur ce type de produits n'est pas si important que ça. Nous on a calculé avec l'interprofession ce que cela représente en emplois d'approvisionner l'ensemble des opérateurs : c'est 150 emplois. Là aussi, c'est des schémas qu'il faudrait arriver à défendre vis-à-vis des industriels locaux et des institutionnels.

Question : Pourquoi avez-vous dû former ses opérateurs ?

Réponse : Le tri à partir d'une planche de 2 mètres pour faire une planche de 2 mètres c'est pas la même chose que de faire 4 planches de 50 cms à partir d'une planche de 2 mètres. Ça paraît con mais il faut sortir son mètre et regarder un certain nombre de choses. Et puis c'est surtout la notion de tri qui est spécifique, en fonction des produits, des clients, en va trier différemment, en fonction des nœuds, des colorations. C'est très proche de ce qui se passe en parquet-lambris mais il y a une petite spécificité.

Question : Et pourquoi leur avez-vous fourni le matériel ?

Réponse : Pour leur mettre le pied à l'étrier. On a donné des vieilles machines et après il a investi. Mais ça a permis l'amorce. En PME on parle des clusters italiens et des relations de partenariats. C'est très difficile dans l'industrie du bois, parce que c'est une industrie traditionnelle, avec des mecs depuis 120 ans sont dans des PME familiales.

Question : Et justement, qu'est-ce qui fait selon vous la différence avec un cluster italien ?

Réponse : Je ne sais pas. L'individualisme peut être. Pour vivre heureux vivons seuls et cachés. Ce qui est une énorme connerie, ça.

Question : Le label « Pin des Landes », il y en a qui l'utilisent ?

Réponse : Non, ils ne l'utilisent pas. Mais nous aussi, on l'utilise très peu. On le propose à nos clients. On doit avoir deux exemples de clients qui ont souhaité marquer les produits avec ce Label-là.

Question : Il y a un surcoût ?

Réponse : Non, non, parce que c'est inclus dans l'outil de marquage. Mais le PEFC¹² qui est une éco certification très très répandue, vous allez à Courtepaille le dessous d'assiette en papier est marqué PEFC, nos clients quand même ça commence à venir. Mais ils sont très peu concernés par ça, ce qui est dramatique.

Question : Vous aviez cité Oseo, lors du précédent rendez-vous. Quelle est la collaboration ?

Réponse : Oseo c'est au départ ceux qui nous ont permis de monter l'opération de rachat. Ils sont intervenus sur la dette sénior alors qu'on leur avait rien demandé. Je rappelle les négo avaient été entreprises en 2008, on a signé en 2009, en plein dans le ... bordel. Le leader banquier sur l'opération c'était la Banque Populaire, il fallait des garanties Oséo et Oséo a proposé d'intervenir directement sur la dette sénior aussi. Au départ cela a été cela. Ensuite, un an plus tard, ou deux ans, je ne sais plus, c'est fin 2010, ils nous ont sélectionné dans leur réseau excellence, où là il y a 2000 PME françaises. Donc là ça va au-delà de l'aspect financier. Il y a une mise en avant de l'aspect communication. Via leur réseau média par exemple et puis il y a aussi le réseau Oséo Excellence, qui regroupe des PME à priori un peu dynamiques, où on se rencontre une fois de temps en temps, je dirais une fois pas an et ça crée un peu de lien dans le tissu régional, ce qui est important. En termes de communication, c'est un très beau support. Après, je dirais nous on connaît les chargés d'affaires sur la partie innovation, avec lesquels on peut bosser de temps en temps quand on a un sujet à leur transmettre.

Question : Sur l'aspect coopération. Sur votre site vous mentionnez l'union régionale du pin maritime. C'est votre syndicat, n'est-ce pas ?

Réponse : Oui.

Question : D'autres actions avec eux, au-delà du label ?

¹² PEFC : Programme Européen Forêt Certifiée

Réponse : On participe à des commissions. Sociale : réévaluations salariales de la branche, ... Par exemple la semaine dernière j'étais en réunion sur la formation, avec différents acteurs de la formation professionnelle en Aquitaine. Donc la Région, Aquitaine Cap Métier, Pôle Emploi, etc ... Bon pour donner l'avis de la deuxième transformation, par rapport à des problématiques de ce type-là. Mais c'est un petit syndicat, avec des petites structures, il a une action relativement limitée...

Question : Ils vous amènent des éléments de prospective ?

Réponse : Oui, un petit peu ...

Question : *(poursuivant la liste des partenaires trouvés sur le site de l'entreprise)* Le Medef ?

Réponse : Je fais partie – bon, je suis un peu moins actif en ce moment - de la commission des affaires sociales du Medef. C'est un lieu d'échange sur diverses problématiques. On avait aussi essayé de mettre en place une commission développement durable, qui est morte de sa belle mort, faute de participants. J'étais le seul représentant d'entreprises ! En dehors de consultants, d'avocats, ... C'est là où l'on voit que ces problématiques au niveau de l'entreprise sont très mal relayées.

Question : C'était plus animé par des gens qui voulaient réseauter ?

Réponse : Au départ c'était essayer de communiquer sur ce que peut faire l'entreprise en développement durable. Comme on a été sollicités pour la semaine du développement durable par la mairie de Saint Médard. On a fait un truc avec notre agence. C'est nous qui avons tout fait pour intervenir auprès de chefs d'entreprises sur un certain nombre de sujets. En particulier la RSE, voilà. Donc l'idée au niveau du MEDEF, c'était un peu de faire la même chose. Echech ! A mon grand regret (rire).

Question : CARSAT¹³ ?

¹³ CARSAT : Caisse d'Assurance Retraite et Santé du Travail

Réponse : CARSAT ... Le MEDEF sollicite ses adhérents pour faire partie d'un certain nombre de commissions. CARSAT, il y a un truc qui s'appelle les Comités Techniques Régionaux qui décident d'un certain nombre d'actions de prévention en matière de maladies professionnelles, d'accidents du travail en particulier et qui décide du taux des pénalités imposées à certaines entreprises. Il y a deux réunions par an. Moi, j'interviens dans le cadre du MEDEF et dans le cadre de ma branche professionnelle.

Question : La branche professionnelle, comment est-elle définie ?

Réponse : UIRPM : c'est l'Union des Industries du Rabotage du Pin Maritime. Alors en fait c'est un peu plus large que cela, puisque maintenant on a mis d'autres essences que le pin maritime. Mais cela reste très étroit. Si vous voulez, le syndicat des industries du bois c'est la FIBA : Fédération des Industries du Bois en Aquitaine. C'est un gros truc où il y a les papetiers, les panneauteurs, des gens comme ça, des gens comme Gascogne et des plus petites entreprises. Le problème de la FIBA c'est qu'elle ne traite pas des problématiques des petits, c'est pas possible.

Question : Pour la recherche et le développement...

Réponse : Oui, j'avais été sollicité. Mais là c'est une commission par an qui valide les projets et les appels à projets qui vont être soumis au Conseil Régional pour le financement de différents labos de recherche aquitains. Là aussi il y a une commission spécialisée agroalimentaire, vigne et vin, industrie du bois.

Question : Il y a des labos dont les travaux sont transposables chez vous ?

Réponse : Sur des problématiques de finition du bois, oui. Mais après c'est plutôt dans l'aspect social des choses, à ce niveau-là.

Question : Et Innovalis Aquitaine ?

Réponse : Avant il y avait Action RDTA¹⁴ qui s'occupait du développement de l'innovation en Aquitaine. Et qui a été regroupée et dissoute dans Innovalis qui est maintenant agglomérée avec 2ADI dans l'Agence de l'Innovation Aquitaine. Donc moi j'étais au conseil d'administration de cette association. Donc je les connais bien. De temps en temps ils me demandent d'intervenir dans le cadre de la semaine de l'innovation par exemple. Mais j'ai plus d'action là-dedans.

Question : D'accord. Sur le retraitement des déchets, vous avez des partenaires avec lesquels vous avez des actions collectives ?

Réponse : Les déchets bois, c'est 50% des matières premières que l'on entre dans le process. Donc si on ne trouve pas une solution de revente, on arrête l'exploitation. C'est un poste très important pour nous. Aujourd'hui, ça part euh... Disons jusqu'à il y a quelques mois cela partait dans l'industrie du panneau, dans les Landes, pour faire du panneau d'aggloméré, de type MDF ou autre, et là on travaille avec un prestataire, Imérys, les tuiles. En fait ça sert de bois énergie. Ils sont en Charente. Pour la fabrication de tuiles. Ils mettent ça dans leurs chaudières. L'idée est à terme de développer peut être une solution plus aboutie pour la transformation de déchets en bois énergie, sous forme de briquettes ou autres. On regarde cela. Il faudra peut-être acheter une presse. Voilà, l'essentiel de nos déchets c'est ça. Après il y a les caisses, les coffrets qui sont rebutés pour une raison x ou y, ou pas prises par le client. Ce sont des petits volumes. C'est là qu'on a développé un partenariat avec l'atelier écosolidaire. Qui peut aller au-delà de ça, c'est-à-dire qu'ils peuvent revaloriser des chutes qui les intéressent pour un certain nombre de produits. Ou alors on leur fournit la matière première et le transport, gratuitement, et derrière, ils transforment ces produits là qu'ils revendent avec des buts à vocation sociale.

Question : Vous, cela ne vous permet pas de valorisation ?

Réponse : En termes monétaires, absolument pas. Par contre c'est positif en termes d'image. Eux, vis-à-vis des pouvoirs publics ils ont une belle aura. Cela peut se décliner en matière de communication. Après, aussi, ce qui est intéressant en interne c'est de faire du lien, c'est-à-

¹⁴ Action RDTA : Action Réseau de Diffusion Technologique Aquitaine. Faisait partie d'Innovalis : Agence régionale de développement de l'innovation en Aquitaine. Les agences Innovalis et 2ADI ont fusionné en mars 2012 pour donner « Aquitaine Développement Innovation ».

dire d'arriver à impliquer nos salariés dans des actions d'atelier éco-solidaire. On y est pas encore tout à fait, mais c'est à faire.

Question : Est-ce qu'il y a d'autres entreprises avec lesquelles vous avez des collaborations, y compris des concurrents ?

Réponse : Oui. Par exemple j'avais monté un groupement d'achat, avec quatre confrères, UP4. L'idée étant de fédérer nos forces, en particulier vis-à-vis des industriels espagnols. Mais cela a tenu 12 mois ou 18 mois... L'idée qu'on avait même, enfin que moi j'avais, c'était de porter un GIE en commun, où on stockait, on standardisait les produits, il y avait moins de frais financiers pour les uns et les autres, pour les fournisseurs aussi c'était plus efficace, euh... ça générerait éventuellement aussi des coûts d'achat inférieurs. Et là, l'individualisme des uns et des autres a repris le dessus, sous la pression des fournisseurs aussi. Et chacun a repris ses billes. Moi je me suis un peu frotté et usé à cela. Si on vient me demander quelque chose, d'accord, je veux bien mais quand vous êtes systématiquement le seul à solliciter les gens...

Question : Mais lorsque vous parlez d'individualisme, il y a quoi derrière. Il y a des désaccords ? Il y a toujours eu des pratiques isolées ?

Réponse : C'est des problématiques commerciales de base, idiotes (rires)...

Question : Par exemple vous avez évoqué l'aspect standardisation des découpes. Cela posait un problème de fond ?

Réponse : Non. Ça ne devrait pas en poser même aujourd'hui. Simplement c'est des problèmes du genre : un jour il y en a un qui a été piquer un client à l'autre, par exemple, et ça énerve les uns et les autres. Après, il y a la pression du fournisseur espagnol qui ont posé des contraintes et certains se sont dit il ne faut pas qu'on se mette la dedans... Et comme ils étaient dépendants, que le pouvoir est de l'autre côté de la frontière... Ils n'avaient pas l'indépendance que nous on pouvait avoir. Il y en a aussi qui ont des visions à court terme et pas de hauteur de vue. J'ai quand même un certain nombre de confrères qui n'ont pas de hauteur de vue et qui ne pensent qu'à faire du volume et du prix... Alors qu'on est sur un

marché de niche, avec de la valeur ajoutée, avec des clients qui ont de l'argent... On vend une commodité. A 10% de marge brute sur coûts directs...

Question : Quelle est la différence de stratégie entre vous et vos concurrents ?

Réponse : Dans le monde des caissiers, puisque nous on fait de la caisse et du coffret, et dans la partie coffret c'est pas la même chose. Mais dans le monde de la caisse, qui est principalement installé à Bordeaux, avec 7 à 8 entreprises de 15 à 30 personnes maximum, il y a une stratégie de quelqu'un qui fait du carton, qui s'appelle Mauco qui est dans une logique de distribution, c'est-à-dire proximité des marchés, qui est pertinente. Il livre deux palettes de carton, une palette de caisses et il a des dépôts dans tous les secteurs où ça peut se passer, vitivinicoles... C'est une stratégie que je trouve tout à fait respectable. Et d'ailleurs en termes de prix c'est pas eux les plus mal positionnés. Pour le reste c'est des stratégies de volume et de prix. Donc ils se battent sur des volumes et du prix. Nous on fait des produits différents. On évite la concurrence. On s'efforce d'éviter les basiques et de sortir par le haut.

Question : Commercialement, quelles sont les éléments de différence ?

Réponse : Sur les formats, sur les matières premières utilisées, sur l'impression, sur la finition, voilà sur tout, sur les technologies que les autres n'utilisent pas ...

Question : Vous avez plus de profondeur de gamme ?

Réponse : Beaucoup plus importante... Beaucoup... On a une profondeur de gamme que les autres n'ont pas. On a une profondeur unique. On est capable de faire du truc le plus basique au truc le plus compliqué aussi. La clef c'est probablement aussi... Sur la partie coffret on a un concurrent en France qui s'appelle Marote qui ne vient pas ici. C'est pas ... Après il peut y avoir des mecs au Portugal et en Espagne qui ont des velléités de venir... Et puis après, la concurrence sur du premium elle est en Asie... En particulier pour les Champagnes et les spiritueux. Mais il y a aussi un certain nombre de donneurs d'ordres qui cherchent à relocaliser les opérations. Il y a des problématiques de communication environnementale. Des problèmes basiques de moindre prise de risque et de délais de mise en marché qui se raccourcissent. Ils ont besoin aujourd'hui, ils ont re-besoin, entre guillemets, de proximité. En 2000, ils nous ont dit « Cassez-vous en Chine » et il y a deux trois ans ils nous disent « C'est

pas mal que vous restiez là parce qu'on peut avoir besoin de vous »... Donc nous, le deal avec un certain nombre de clients, parce qu'on est appelé plutôt sur des produits haut de gamme que personne ne sait faire, quand ces gens-là ont du standard à côté on leur dit « Nous on veut bien vous développer votre produit mais faut qu'on rentre sur le sûr, avec des prix qu'on peut faire, avec des prix normaux, pas des prix ... » Du coup, on dégage de la capacité à être agressifs s'il le faut. On l'utilise très très peu mais si chez quelqu'un qui est une cible, une cible stratégique, parce qu'on sait qu'il y a du développement packaging à faire, il faut qu'on entre dedans, on y va ...

Question : Sur le marché, qu'est-ce que vous pesez par rapport à vos concurrents ?

Réponse : C'est difficile à dire parce qu'il n'y en a pas un qui publie ses comptes... Donc aujourd'hui c'est assez compliqué d'avoir de l'information. Les seuls qui publient c'est ... (*se montre*). Bref, en termes de chiffre d'affaires on est les plus importants. Il y a le groupe Caisserie Bordelaise, il y a quatre entités dedans, il doit pas être loin de se rapprocher de nous. Mais sur un mono-site on est de loin les plus gros. Et après il y a un concurrent qui s'appelle Berger, qui est à Arsac Margaux, qui fait que de la caisse de bouteilles pour le vignoble. Lui produit plus de produits finis que nous mais il doit faire un chiffre d'affaires de l'ordre de 5 millions d'euros maximum. Dont 5 à 7. Après ces entreprises-là, c'est plutôt 2,5 à 3 millions d'euros, quoi. Mais bon, quand on était à 4 et demi...

Question : Votre zone de chalandise qu'elle est-elle ?

Réponse : C'est l'ensemble des régions vinicoles, que ce soit le bordelais, l'Alsace, la Bourgogne, ... On travaille mieux là où il y a du bois, on est potentiellement actif dans toutes les régions. Cela dépend aussi du travail commercial. On a des agents commerciaux en Bourgogne, Alsace, vallée du Rhône, Suisse...

Question : Votre carte pèse-t-elle lourd dans le portefeuille de vos agents ?

Réponse : Je ne crois pas. Non. Ils sont commissionnés et ce sont des agents, pas des salariés. Effectivement. Et je ne crois pas que notre carte soit très importante pour eux.

Question : Où sont-ils ?

Réponse : Il y en a trois aujourd'hui. Il y en a un qui couvre l'Angleterre. Un en vallée du Rhône et qui couvre tout le quart sud-est. Et un troisième, qui est basé en Champagne, et qui couvre aussi l'Alsace et la Bourgogne. Et aussi l'Allemagne et la Suisse... Cela fait beaucoup... Et surtout, il ne fait pas que de la caisse à vin. Il fait aussi du vin. C'est d'ailleurs son métier principal, à la base, il vend du vin en Suisse et en Allemagne. Du champagne, etc. C'est quelqu'un qui a fait mon école, que je connais bien, il fait de la caisse pour compléter son offre... Il n'est pas dans une prospection tous azimuts. Par contre, celui qui est dans la vallée du Rhône, il fait de la caisse mais aussi du bouchon, bref plein de produits en rapport avec la production de vin.

Question : Et votre clientèle est-elle stable ?

Réponse : Extrêmement stable. On ne perd pas de clients. Je pense que c'est une des forces de l'entreprise. On a un responsable de clientèle, que vous avez vu. Moi, 80 % de mon temps, c'est du commercial. C'est de la gestion de grands comptes et de la gestion de projet. L'agent en Vallée du Rhône, on l'a mis en place en 2009. Mon camarade, qui était en Suisse et en Allemagne, on lui a donné la Champagne et la Bourgogne et l'Alsace également en 2009. Après on a un gars en Angleterre. Et nous, on s'est remis sur le terrain... Pour redynamiser tout ça.

Question : Vous, sur quel secteur êtes-vous ?

Réponse : Je m'occupe pas mal de la Champagne. De Paris, aussi. Et puis les grands comptes d'ici. C'est La Baronnie, Haut Brion, La Tour,...

Question : Et comment se passent la démarche commerciale ? Est-ce que c'est essentiellement du relationnel ? Y a-t-il des appels d'offres ?

Réponse : C'est de la négociation annuelle. Ce sont aussi des développements de projets. On se connaît très bien. Après, je ne vais pas manger au restaurant tous les jours avec eux. Il y a une fréquence un peu institutionnelle d'un rendez-vous par an. La fréquence de négociations est un peu instituée. Mais au niveau opérationnel je ne gère plus rien. Avant, je m'occupais aussi de cela. Aujourd'hui je ne gère plus du tout.

Question : A 10 ans, pour faire un peu de prospective, qu'est ce qui va changer ? Il y a-t-il des évolutions que vous souhaitez imprimer à l'entreprise ? Y a-t-il des évolutions que vous pensez incontournables ?

Réponse : Moi j'ai un peu de mal à lire l'avenir. Je ne me considère pas comme un grand stratège de quoi que ce soit. Tous les grands conseils de stratégie que j'ai vus dans les vies antérieures... J'ai entendu des trucs, vous savez par exemple j'ai entendu dire ici que ce qu'il fallait faire c'était l'inverse de ce que l'on a fait. Si on les avait suivis... C'était un conseil en stratégie qui disait ça. Je ne sais plus quel était le nom de la boîte. Elle était à Toulouse. Je ne sais plus qui était l'acteur, je crois que ça dépendait de Novalis Aquitaine et il nous dit des trucs qui nous poussaient à tout lâcher. Je crois même que cela a poussé mon associé à quitter l'entreprise. Il nous disait qu'il fallait s'occuper de la conception, du bureau d'études. Qu'il fallait s'orienter vers des choses très pointues. Et par contre, il fallait sourcer et là où on voulait, n'importe où... Mais il fallait lâcher la production. L'appro. d'ici, c'était mort. Il fallait fusionner avec des gens comme la caisserie bordelaise. On les a même rencontrés. On a vu les gens de la caisserie bordelaise. C'est pas passé loin. On était pas très loin de ça. Il fallait que l'on minimise les coûts. Il fallait avoir un effet d'échelle, que l'on soit plus performants. C'était pas de dire redynamisez-vous en interne, redéployez-vous, battez-vous au local, appuyez-vous sur votre savoir-faire. Si on avait fait ce qu'il préconisait la boutique aurait été vendue. Peut-être des Espagnols, ou autres. Peut-être un fournisseur concurrent. Il y aurait eu 10 ouvriers au tapis. Peut-être tous. Je ne sais pas bien ce qui serait resté. Et le plus étonnant, c'est que ce type travaillait pour la région. Il y avait une personne que je connaissais bien à la région. Je lui ai dit « c'est quoi ce bordel ? ». Ça m'a aidé. Quand mon associé a vu ça il a dit « ils nous disent tout ça. Ça ne marchera pas. » Donc il s'est dit qu'il devait se débarrasser de l'entreprise. Donc d'une certaine façon cela m'a aidé. Peut-être qu'il avait raison. L'avenir le dira. Mais moi la vision à 10 ans que j'ai... Je pense que l'on va essayer de poursuivre dans la voie de la différenciation par le haut de nos produits. Il faut que l'on acquière des compétences que l'on n'a pas aujourd'hui. Que l'on acquière des technologies à part. C'est ce que je disais sur le profit. Depuis deux ans, on a mis 450 000 € dans l'affaire. Il faut refaire la scierie. C'est cette idée-là que je veux poursuivre. Aller jusqu'au bout du rêve. Aujourd'hui, il faut s'implanter industriellement. Parce qu'on a un bâtiment de 50 ans. Aujourd'hui il est inadapté industriellement. On est locataire. On loue à mon ancien associé. La situation s'est qu'on lui loue puisqu'il a gardé cela. Le projet de se réimplanter sur la commune à l'écart, en

mettant en place un outil pérenne est important pour moi. J'ai un sentiment de responsabilité très fort vis-à-vis de quelque chose qui m'a été donné, légué, peu importe le terme. Mon grand-père m'a donné des terres sur lesquelles il avait travaillé. Il me les a léguées. Je ne vais pas les vendre. Les enfants le feront peut-être, mais pas moi. Je pourrais me dire : « et dans 10 ans, j'aurai 60 ans. Je vends tout ça. Et je pars aux Seychelles... » Dans 10 ans je serai fatigué et il faudra que je laisse la boutique à quelqu'un d'autre. Mais ça ne sera pas une affaire d'argent. Je crois qu'une des failles du système capitaliste, c'est la transmission de l'entreprise. Aujourd'hui, quand on rachète une entreprise, on la fait payer au personnel. C'est ce que l'on a fait. Quand on a acheté l'entreprise, on s'est mis 10 ans de dettes sur le dos. C'est les salariés qui l'ont payée. C'est ça le montage. 12 ans après, rebelote. L'entreprise rechange de main. Et les salariés repartent pour payer ça sur 12 ans. Moi je suis contre ce système. 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, mais j'éviterai de la remettre sur le marché. Je veux qu'il y ait une ambition industrielle. Aujourd'hui l'idée c'est de remonter un outil industriel qui pérennise la situation pour les dizaines d'années qui viennent. En estimant que le bois soit porteur encore d'un certain nombre de valeurs et qu'il y aura encore de la caisse en bois dans 20 ans ou 30 ans. Mais peut-être qu'il y aura des matériaux de substitution, d'autres éléments qui ne sont pas encore nés, j'en ai aucune idée.

Question : Je serais très intéressé par le fait de rencontrer votre ancien associé. Pensez-vous que cela soit possible ?

Réponse : Moi, ça ne pose pas de problème. Mais on est pas partis dans de bons termes. S'il sait que vous êtes d'abord venu me voir, il ne sera pas d'accord. Il faut que vous le sollicitiez mais sans faire référence au fait que vous êtes d'abord venu me voir.

Question : Mais vous n'y voyez pas d'inconvénient ?

Réponse : Non pas de problème. Il est à Bidard. Au Pays Basque. Vous pouvez l'appeler, mais pas de ma part. Il s'appelle Frédéric C.

Question : Est-ce qu'il y a d'autres personnes que je peux rencontrer pour compléter mon information ? Est-ce que dans la fédération, par exemple, il y a quelqu'un qui connaît l'historique des entreprises locales, les difficultés rencontrées ?

Réponse : Laurent D., le patron d'Audy. Il connaît bien le secteur. En plus il est à la FIBA. Il est pas mal impliqué au syndicat. Et puis il est bien rattaché au territoire, il le connaît bien, lui c'est familial et historique. Il y a le délégué général aussi de notre syndicat, mais bon...Laurent son téléphone direct c'est : 05 XX XX XX XX. Vous pouvez l'appeler de ma part. C'est une personne intelligente et intéressante. Qui a une bonne vision de la filière

Question : Il y a un pôle de compétitivité girondin et landais sur la filière bois. J'imagine que la chambre de commerce des Landes est liée à ce pôle.

Réponse : Oui en effet. Xylofutur. Historiquement ils ont choisi de mettre la partie éco conception au niveau de la CCI des Landes. Pourquoi je ne sais pas. Il y avait peut-être une personne spécialisée sur ces questions-là à la CCI, je ne sais pas. Sur ces thématiques-là, c'est la CCI des Landes et pas de Gironde qui s'en occupe. Nous, on n'adhère pas parce que... On est sur des projets chimie verte, aboutage de bois vert. Mais on s'est déjà rencontrés.

Question : Donc pour vous ce pôle de compétitivité n'est pas une partie prenante ?

Réponse : Non, pour l'instant en tout cas, cela viendra peut-être.

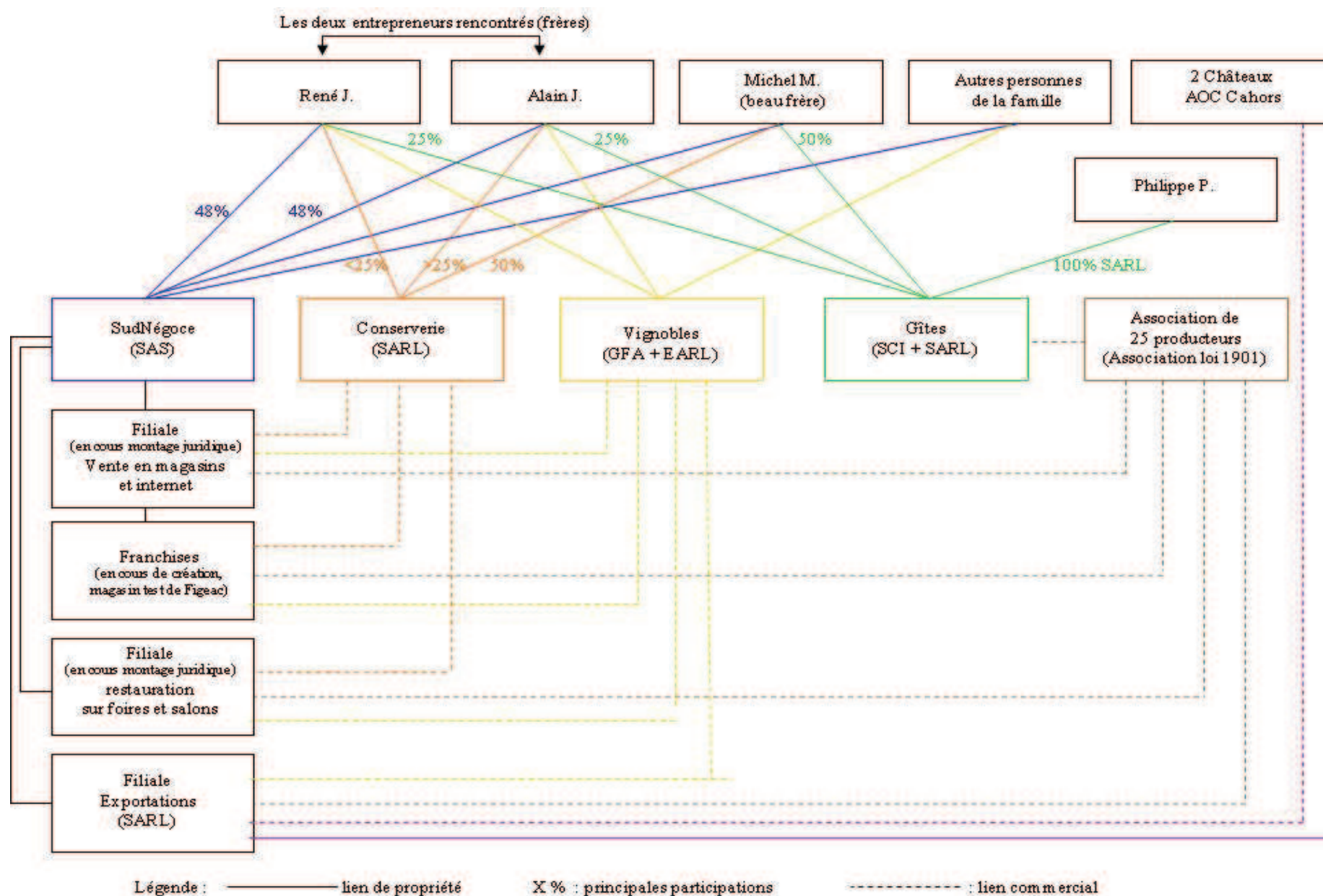
Question : Et à la CCI des Landes, quel est votre contact ?

Réponse : C'était Monsieur V., mais il vient de partir. Nous, on a vu pas mal de monde. C'est ainsi parce qu'on a postulé au label laboratoire vivant. C'est comme ça que les gens de Xylofutur nous ont contactés. Alors maintenant c'est Christophe R. à la CCI des Landes, téléphone 05 XX XX XX XX. Voilà, cela peut être utile de discuter aussi avec lui pour mieux comprendre la filière.

(Divers échanges pour clôturer l'entretien et préparer les échanges à venir.)

ANNEXES SUDNEGOCE

ANNEXE SUDNEGOCE 1 : DETAILS DE L'ORGANISATION DE L'ENTREPRISE



La structure du personnel est la suivante :

	SudNégoce	Conserverie	Vignoble	Gîte	Export	Association	Total
Dirigeants	2						2
Epouses	1			1			2
Fils des dirigeants	1		1				2
Autre associé actif membre de la famille		1					1
Autre associé actif extérieur à la famille				1			1
Autres personnels à temps plein	5	9	2	2		1	19
Autres personnels équivalent tps plein	5						5
Total	14	10	3	4	0	1	32

ANNEXE SUDNEGOCE 2 : DESCRIPTION DES ENONCES ET DES DISPOSITIFS MATERIELS DES CONVENTIONS

Une convention « terroir »

Eléments de description de la convention terroir (telle que perçue par le dirigeant)	
ENONCE	
Principe général	- Enracinement dans l’histoire et stabilité des partenariats entre acteurs locaux (temps long). Cet enracinement donne de la spécificité et du sens au produit. - Affirmation de l’excellence ou de la supériorité d’un savoir-faire local. Le local renvoie ici à un espace strict qui est celui du Lot et qui est centré sur Cahors. - Affirmation que les acteurs de ce terroir disposent d’intérêts croisés.
Distinction	- La convention permet de distinguer les acteurs locaux et les acteurs hors territoire. Toutefois, certains acteurs locaux peuvent s’extraire de la convention. - Les acteurs souhaitent généralement être distingués comme respectueux de la convention afin de bénéficier de la préférence pour la stabilité dans les rapports commerciaux. - La convention permet de distinguer à la fois des acteurs professionnels et des consommateurs. En ce qui concerne ces derniers, ils peuvent reconnaître la convention sans être locaux.
Sanction	Le non-respect du point principal de la convention (stabilité des partenariats) peut donner lieu non seulement à des ruptures mais à des rapports de forte hostilité.
DISPOSITIF	
Echange d’information	Fondé : - sur une importante proximité physique - sur une proximité institutionnelle d’appartenance (beaucoup d’entreprises sont des entreprises familiales transmises de génération en génération). Les consommateurs issus du territoire connaissent les produits de leur terroir et les valeurs associées.
Homogénéité	Renforcée par :

d'information	- la proximité organisationnelle permise, par exemple, par des associations ; - la proximité institutionnelle qui repose sur des standards établissant ce qu'est la typicité du terroir et ce qui permet de la démontrer : l'AOC, le cépage Malbec sont autant de « standards » élaborés par la profession.
Tolérance à la négociation	La tolérance à la négociation est faible sous certains angles. Certaines règles du terroir sont très strictes (en matière de production par exemple). D'autres demeurent largement indéfinies comme le contenu des partenariats commerciaux. Les acteurs adoptent des décisions sans y être contractuellement tenus.

Une convention « terrienne »

Eléments de description de la convention terrienne (telle que perçue par le dirigeant)	
ENONCE	
Principe général	- La terre (celle de l'agriculteur par exemple) est porteuse de valeur symbolique, affective, marchande. Cette valeur est durable, même dans un environnement changeant. - La prudence et la détermination à agir dans le temps sont des valeurs. La rapidité, l'ambition déclarée, sont des signes d'arrogance. Un investissement doit être progressif. - Les imbrications entre liens professionnels, amicaux et familiaux sont souhaitables car elles amènent de la confiance (alors qu'elles sont rejetées dans beaucoup de milieux professionnels comme un « mélange des genres ») - La transmission est une valeur : transmission du savoir, de l'histoire, des racines et du capital.
Distinction	La convention permet de différencier différents niveaux de rattachement: famille ou pas, amis ou pas, en affaires ou pas... Ceux qui sont dans tous ces cercles à la fois sont fortement reconnus par la convention.
Sanction	Les parties prenantes peuvent être exclues si elles transgressent trop fortement les principes de la convention. Une exclusion peut entraîner des hostilités fortes.

DISPOSITIF	
Echange d'information	Fondé essentiellement sur une proximité institutionnelle d'appartenance (la famille par exemple).
Homogénéité d'information	La proximité physique favorise l'homogénéité de l'information. Plusieurs fois la distinction a été faite entre ceux à qui on peut tout dire (<i>« on se connaît depuis toujours »</i>) et les autres. La plus forte proximité est celle de la gémellité entre les deux entrepreneurs qui, de plus, se voient tous les jours. Lorsqu'ils évoquent ce que nous appelons « convention », ils le font parfois avec les mêmes mots et expriment toujours les mêmes jugements.
Tolérance à la négociation	La convention ne dit pas ce qui doit être fait (par exemple le fils d'un des entrepreneurs ne travaille pas dans le groupe familial et ce avec le soutien du père). Elle dit ce qui ne doit pas être transgressé.

Une convention « qualité »

Eléments de description de la convention qualité (telle que perçue par le dirigeant)	
ENONCE	
Principe général	- La qualité organoleptique du produit est sa véritable qualité. Un produit peut être bon et mal reconnu. Le marché n'évalue pas nécessairement bien la qualité. - La convention définit les critères organoleptiques permettant d'objectiver la qualité. - Il existe un lien indissociable entre la qualité et ceux qui l'ont produite. Le niveau de qualité d'un produit définit la grandeur de celui qui l'a produite.
Distinction	- La distinction s'effectue en formulant une évaluation explicite de la qualité atteinte. (Alain J. évoquant les propos tenus à l'attention des viticulteurs : <i>« Vous amenez vos produits, on vous les évalue. Et s'ils sont conformes on envoie un certificat de conformité »</i>)
Sanction	- Déclassement du produit. <i>« Non conforme ? Alors ça veut dire que on envoie au négoce une lettre en disant quel producteur est non conforme »</i>

	<i>et au viticulteur on lui envoie une fiche en disant : "vin non conforme !". Et on explique pourquoi. »</i>
DISPOSITIF	
Echange d'information	L'énoncé est diffusé par des moyens institutionnels (règles dans une AOC, charte qualité, concours, ...) et par la proximité physique avec le produit (communication verbale par exemple).
Homogénéité d'information	Lorsque celle-ci n'est pas suffisante, des dispositifs particuliers peuvent être adoptés. Sur la question du respect des critères qualitatifs, l'évaluation volontaire a été mise en place pour renforcer l'homogénéité. 98% des viticulteurs s'y sont soumis ce qui témoigne de la capacité de la proximité institutionnelle par standard à supporter le dispositif matériel.
Tolérance à la négociation	La négociation commerciale permet seule de définir le niveau de tolérance acceptée par la convention. C'est l'évaluation de l'acheteur et les phénomènes de réputation qui permettent de dire si un vin est légitimement évalué prestige, tradition ou grande cuvée. La proximité réticulaire est essentielle à cette négociation.

Une convention « marchande »

Eléments de description de la convention marchande (telle que perçue par le dirigeant)	
ENONCE	
Principe général	- maximiser le profit financier - vision à court terme excluant tout intérêt à une collaboration dont on ne percevrait pas, au moment où on l'engage, le profit attendu - aversion aux incertitudes sur le devenir des terroirs
Distinction	- La distinction s'effectue au travers du prix. Le prix proposé permet de différencier les fournisseurs et de les sélectionner.
Sanction	Absence de rapports commerciaux.
DISPOSITIF	
Echange d'information	L'expression de prix lors de négociation. La nature de la proximité servant de support au dispositif dépend de la nature des marchés. Les relations sont de toutes façons peu socialisées.
Homogénéité	Etablie par le cours du marché. Ici aussi la forme proximique retenue

d'information	dépend de la nature des marchés (réticulaire dans la construction de rapports commerciaux à l'export, institutionnelle dans la détermination du prix de marché)
Tolérance à la négociation	La tolérance est globalement restreinte (très restreinte sur le vrac, moins sur les vins les plus prestigieux)

ANNEXE SUDNEGOCE 3 : LES ACTIONS COOPERATIVES AUXQUELLES LES DIRIGEANTS ONT PARTICIPE

L'association des producteurs

L'association de producteurs a été constituée à l'initiative des entrepreneurs au milieu des années 90. Elle avait pour but de sélectionner des fournisseurs, d'organiser avec eux des actions de communication, de favoriser l'amélioration de la qualité et de distribuer leurs produits au travers de la SAS SudNégoce. Ces objectifs ont été maintenus à ce jour, même si le nom de l'association a été modifié : elle utilise aujourd'hui comme dénomination la marque principale exploitée par SudNégoce. Elle est animée par une personne à temps plein. Donnons deux exemples supplémentaires de l'imbrication entre acteurs et organisations : la première personne à avoir animé l'association est aujourd'hui à la tête de la conserverie ; le membre de l'association en charge de l'évaluation de la qualité des produits n'est pas un producteur mais un acheteur : il s'agit d'un cuisinier localement reconnu et crédité d'une étoile au guide Michelin.

Par ailleurs, nous avons constaté que l'entreprise utilise également l'association dans sa propre communication. Nous avons ainsi observé sur une documentation commerciale que le nom de SudNégoce n'était pas mis en avant (celui-ci n'étant mentionné qu'en troisième de couverture) mais que c'était le nom de l'association qui était en exergue accompagné de la mention « *association de producteurs* ».

Nous avons confronté les informations qui nous ont été communiquées à d'autres sources. Les sites internet consultés ont été d'un faible intérêt car ils sont essentiellement à vocation commerciale. Ils ont fait apparaître les avis de quelques clients déçus, notamment par le service apporté (ce qui peut être compréhensible en haute saison) mais aussi par les prix élevés. Nous avons effectué une comparaison de quelques prix avec ceux d'autres fournisseurs locaux : il apparaît que SudNégoce est plutôt dans le haut de la fourchette, ce qui est conforme au positionnement revendiqué.

Nous avons également recueilli les avis d'entrepreneurs locaux liés au secteur viticole et non membres de l'association. Ils nous ont confirmé la réputation de sérieux de l'association et la réalité de son travail.

L'association des professionnels du tourisme

Cette association s'appelle « les amis des producteurs ». Elle regroupe 20 entreprises locales : gîtes, chambres d'hôtes, restaurants, produits touristiques. Elle fait le lien entre tourisme et gastronomie unis par un même terroir. De nombreux liens existent entre ces entreprises et les producteurs de l'association. Ainsi les dirigeants, eux-mêmes présents dans l'association de producteurs au travers de la conserverie et de leurs vins, sont également présents dans cette association au travers de leurs gîtes.

Les documents promotionnels sont financés par les adhérents.

Le Comité Départemental du Tourisme connaît l'association, ne dispose pas de sa documentation commerciale, connaît ses adhérents et n'a pas manifesté de prévention contre elle.

La hiérarchisation des vins

La hiérarchisation est la définition d'un mode de classement des vins en fonction de leur qualité. Celle de Cahors utilise les termes de « tradition », « prestige » et « grande cuvée ». La demande d'utilisation du terme de « grand cru » est en cours mais nécessite une autorisation de l'INAO.

Les entrepreneurs nous ont parlé de cette démarche. Nous en avons reconstitué les principales étapes par multi-angulation. Nous avons ainsi pu vérifier par exemple le rôle de la proximité institutionnelle lorsque celle-ci promeut des standards (même si ce n'est pas le terme de « standard » qui est retenu dans la profession) pour renforcer l'adhésion à une convention qualité. Ainsi, en amont de la hiérarchisation, une charte qualité a été définie librement par l'interprofession. Celle-ci vient se superposer aux règlements de l'AOC en complétant ce premier cadre institutionnel. Cette charte établit notamment (selon un texte rédigé par Alexis Mazza, Œnologue, Syndicat du Vin de Cahors) que *« depuis la récolte 1999, un vin sélectionné en Charte de qualité des vins AOC Cahors est produit en respectant les règles suivantes : vignes de plus de 8 ans situées sur les meilleurs terroirs de l'AOC Cahors - ils ont été localisés lors de l'étude géographique des terroirs de l'AOC Cahors – (..) rendement maximum 40 hl par hectare, (...) déclaration de récolte spécifique Charte de Qualité (déposée auprès des services de la viticulture du Lot, (...)) sélection des vins 18 mois après la récolte par un jury expert spécialement formé et entraîné pour, (...) cycle de*

formation annuel, etc ... (...) » L'institutionnalisation de ces critères permet d'homogénéiser l'information.

Nous avons toutefois relevé certains commentaires sur les limites de l'apport des institutions dans la défense de la qualité organoleptique des produits. Ainsi par exemple, Vigouroux, producteur négociant de la place, souligne lors d'un échange sur le site Terresdevins.com que le marché est parfois plus efficace pour identifier et valoriser des qualités que ne le sont les institutions, rappelant que « *certaines IGP se vendent mieux que des AOP* ¹⁵ »

Le renouveau du Malbec

Un choix engagé par l'interprofession a été de mettre en avant le vin de Cahors non pas seulement au travers d'un terroir (très restreint) mais au travers de son cépage le plus emblématique, le Malbec. Celui-ci est présent dans d'autres vignobles français et le premier producteur en est l'Argentine. En communiquant sur un cépage, le vin de Cahors bénéficie de la notoriété de ce dernier.

Nous ne ferons pas ici un inventaire des nombreuses actions entreprises. Certaines ont été citées dans le BM de l'entreprise : voyages en Argentine, opérations aux USA et dans d'autres pays, grandes manifestations à Cahors, communication collective relayée par les producteurs...

La multi-angulation opérée a permis de confirmer les informations suivantes :

- Alain J. a effectivement été un des artisans de ce choix d'orientation qui a engagé l'ensemble de la profession dans des actions collaboratives (manifestations à Cahors et dans plusieurs pays).

- Quelques désaccords existent face à cette politique. Les actions coopératives ne sont pas suivies par tout le monde (un article du 14 janvier 2011 de la Dépêche du Midi en témoigne).

- L'action a réuni suffisamment la profession pour que l'on puisse considérer qu'il s'agit d'une action collective de grande envergure. Elle a été jugée suffisamment fructueuse pour que l'on puisse considérer qu'elle a fait émerger de véritables ressources communes. En

¹⁵ Une AOP (Appellation d'Origine Protégée) est le pendant européen d'une AOC française (Appellation d'Origine Contrôlée).

témoigne, de façon synthétique et explicite les propos d'Alain Dominique Perrin, qui a exercé à la tête de Cartier et à la présidence de l'interprofession des vins de Cahors : « *Le Malbec, c'est notre force. Nous sommes la dernière appellation à faire du Malbec. Je suis à fond pour le Malbec. (...) Ces gens-là font un travail de bénédictin (...) En terme de stratégie, les Jean-Marie Sigaud, Alain Janicot ou Jeremy Arnaud ont raison, la politique Malbec est la meilleure* ». (La Dépêche du Midi, 25 août 2011)

ANNEXE SUDNEGOCE 4 : PROXIMITE INSTITUTIONNELLE : REJET DU TYPE NORMATIF ET PREFERENCE POUR L'EMERGENCE DE STANDARDS (MARQUES COLLECTIVES, HIERARCHISATION DES QUALITES, TYPICITE)

Nous avons évoqué à plusieurs reprises le rôle des proximités institutionnelles pour défendre les conventions retenues par l'entreprise. Nous avons également indiqué que ces proximités institutionnelles étaient plus efficaces dès lors qu'elles procédaient davantage de standards que de normes.

Deux exemples peuvent illustrer ce propos.

En ce qui concerne la mise en place des normes HACCP¹⁶ pour la production de foie gras, le respect de ces normes pour obtenir un agrément sanitaire suscite d'ordinaire les critiques des industriels qui en soulignent le coût et éventuellement en contestent certains aspects techniques. Curieusement, René J. a évoqué la mise en place de celles-ci en des termes très positifs. Lorsque nous sommes revenus sur ce point il a souligné de nouveau la bonne collaboration avec les services vétérinaires de Toulouse et le fait qu'il s'agissait là d'un apprentissage commun. *« La création de cet atelier a été intéressante, pour nous mais aussi pour la région. Ça a été l'occasion de mettre en place les normes HACCP avec la région, pour l'activité foie gras. On a reçu le directeur des services vétérinaires de la région, avec lequel on a travaillé. On a participé à la définition, à l'étude de départ pour la conception de ces normes. »* Bref, il s'agit de normes qui n'ont pas été perçues comme exogènes et dont la mise en place a été vécue comme l'élaboration de standards (donc endogènes) en matière d'hygiène.

Deuxième exemple : les rapports avec les institutions nationales sont également marqués par le fait que les règles sont de nature exogène ou endogène. Ainsi, lorsque la question de l'évaluation de la qualité des vins du terroir est posée, une solution est proposée localement : celle d'une participation volontaire soumise à l'appréciation de dégustateurs locaux. C'est un succès et 98 % de la profession participe. En revanche, lorsque l'Organisme de Défense et de Gestion veut organiser les contrôles de l'extérieur, les heurts sont nombreux, à l'instar de ce qu'en dit Alain J. *« Avec l'ODG, la nouvelle ODG... Ça coûte une fortune ! Ils ont mis des indépendants pour faire le contrôle, qui contrôlent les produits et... Et des institutions qui contrôlent. Il y a deux organismes de contrôle. Les préleveurs... Ils ont mis*

¹⁶ HACCP: Hazard Analysis Critical Control Point. Principe de mise au point de normes sanitaires

une usine à gaz en route. » La même illustration pourrait être donnée à propos des efforts des institutions nationales pour fondre le syndicat de Cahors dans celui des vins du sud-ouest. Ou bien encore pour remplacer le syndicat par une association. L'allergie aux formes normatives de proximité institutionnelle semble être une caractéristique des conventions localement en place.

ANNEXE SUDNEGOCE 5 : RETRANSCRIPTION DES ENTRETIENS

Les entretiens ont été réalisés avec les deux frères dirigeant l'entreprise. Alain J. est le président de l'entreprise et René J. en est le directeur général. Dans la pratique il y a un véritable partage des responsabilités entre les deux frères. Ceux-ci ont conjointement créé et dirigé l'entreprise. Alain et René J. sont deux frères jumeaux, extrêmement soudés. Par ailleurs, le lien observé de chacun des frères avec le territoire est identique. Dans cette étude de cas, nous considérons donc que l'entrepreneur est en fait le binôme constitué par les deux frères.

Premier entretien avec René J., entrepreneur, au siège de l'entreprise

(Divers échanges pour introduire le sujet)

Question : Puisque l'entreprise a été élaborée progressivement, en de nombreuses étapes, il est peut-être souhaitable que vous commenciez par l'historique de cette création.

Réponse : Avec mon frère nous sommes jumeaux. On ne s'est jamais séparés. On a créé notre entreprise ensemble. C'est par accident, qu'on est arrivé dans le Lot en 1969 exactement. Et, mes parents étaient... Mon père et son frère s'étaient disputés à Sète. Ils avaient une grosse entreprise à Sète. Et ils ont fait beaucoup... Ils ont eu beaucoup de problèmes. Ils ont fait la fête, tout simplement. Ils ont tout bouffé ! Mon grand-père avait une propriété à Limoges. C'était une des plus belles propriétés du Limousin et il faisait de l'élevage bovin. Il a vendu cette propriété, et il a donné l'argent à mon père et à son frère. Mon père, c'était désiré J. Et mon oncle, Honoré J. Quand Brassens chante « La femme d'Hector » et quand, dans cette chanson, il cite Désiré et Honoré, c'est mon père et mon oncle... C'est tous ses amis qui sont cités dans cette chanson. Parce qu'ils étaient copains... Et alors, ils ont... Comme quoi dans la vie on peut gagner de l'argent, mais on peut en perdre, en travaillant... (Rires). Alors qu'est-ce qui s'est passé ? Ils se sont disputés, ils ont mangé ce qui serait maintenant des millions d'euros. Ils étaient propriétaires d'un emplacement où il y a aujourd'hui le garage de la ville de Sète. Il y avait 350 véhicules. C'était le plus gros vendeur de véhicules Renault

dans le sud de la France. Ils avaient un garage Renault. Après ils se sont mis à vendre des machines à jeux, des baby-foot, des jukeboxs... Ils récupéraient dans les cafés les billards et ils mettaient un flipper. Parce que les gars n'avaient plus envie de ces billards. Je l'ai vu un jour brûler 400 billards ! 400 qui étaient empilés dans ce garage. Parce qu'ils ont vendu l'entreprise. Et dans le garage, il y avait ces billards. C'est catastrophique ! On les aurait maintenant, on n'aurait plus besoin de travailler ! Ils avaient récupéré tous les billards du pays, des billards sculptés, des choses superbes... C'est une anecdote, mais cela vous donne le ton. Le tort qu'ils ont eu, c'est qu'ils ont acheté un ancien hypermarché, ils ont monté le gros café de Sète. Ils ont transformé l'affaire, ils ont fait une boîte de nuit là-dedans. Et ils ont commencé à faire les cons. C'est le mot. Mais ils se sont disputés. Mon père est parti, il est reparti dans le Limousin. Et en route il s'est arrêté à Saint-Pierre, chez un type qui s'appellait D. Il n'a pas voulu nous loger et nous a envoyés chez son voisin. Son voisin nous a hébergés pour la nuit. Et puis on est resté deux, trois nuits... Je ne sais pas combien de temps. Et mon père a acheté l'endroit où il a fait sa maison, celle que vous avez vue...

Question : Il s'agit bien de la grande bâtisse qui est dans le virage un peu plus au sud ?

Réponse : Oui c'est ça. Celle qu'on appelle ici « la maison des oiseaux »¹⁷. Et puis on lui a dit, tiens il y a un terrain à vendre ici. Mais cette maison, c'est la première chose qu'il avait achetée. Et à ce moment-là les ponts et chaussées ont fait la plate-forme sur laquelle nous sommes installés aujourd'hui. Et mon père a dit, « Cet emplacement est bien meilleur pour une affaire commerciale ». Et il a installé ici le snack que l'on va d'ailleurs prochainement détruire. Ils ont monté cette affaire.

Question : C'était en quelle année ?

Réponse : C'était en 1970. Très vite après notre arrivée. Il a monté ce snack, et on vendait aussi des fruits. C'était un petit snack-bar. Et des entreprises comme ça, il y avait celle d'Alain Godard, par exemple, qui a une très belle entreprise aujourd'hui. Il faisait la même chose que nous. Il vendait des frites dans un camion. Aujourd'hui c'est un des plus gros

¹⁷ Une maison connue localement, en raison de son architecture très singulière.

conserveurs de la région. Nous, nous avons travaillé avec nos parents pendant plusieurs années. Mais notre affaire actuelle n'a rien à voir avec cela, sauf pour l'emplacement. L'entreprise SudNégoce a été créée de toutes pièces par la suite. L'affaire de mon père, s'appelait Chante-Quercy. À partir de là, on s'est mis à vendre du vin, dans de petites fourgonnettes, sur le bord de la nationale. On en vendait une palette à deux par jour, ce qui aujourd'hui paraît impossible si on faisait la même chose. C'était... Et c'est comme cela que l'on a commencé à avoir des liens avec des viticulteurs du coin. On allait acheter directement à la propriété des vins à des gens qui ne savaient pas quoi en faire, ils ne savaient pas le vendre. Et nous on achetait des volumes importants. On a travaillé avec la cave coopérative au départ. À l'époque, il y avait quatre personnes à la Cave quand on a commencé.

Question : Vous parlez bien de la cave coopérative des Côtes d'Olt ?¹⁸

Réponse : Oui. À l'époque, il n'y avait que quatre personnes. Il y avait M. Il y avait B, et puis je me souviens aussi de C. Et cet aide qui s'occupait des expéditions. C'est tout, ils tournaient avec ça.

Question : Et vous avez collaboré avec cette coopérative alors ?

Réponse : Oui, un temps, mais il a eu des problèmes. Parce qu'à l'époque, le vin de Cahors se vendait très bien. La coopérative a grossi rapidement. En 1975, le Cahors était le vin à la mode à Paris. Dans la région parisienne. Les viticulteurs ont vu que ça marchait très bien, alors ils ont commencé à planter et ça a été la renaissance du vignoble. Parce que l'appellation « Cahors » n'a été donnée qu'en 1971. C'est Georges Pompidou qui l'avait donnée. La reprise de l'appellation Cahors, parce qu'avant c'était des vins ordinaires. Tout simplement. Ça a été un des plus grands vins de France à l'époque de Jacques Dumez et de François Ier. Mais ensuite c'est mort. De cette période jusqu'à maintenant ça a été très très difficile. Les gens avaient planté des cépages hybrides. De la « Dame Noire », du « Jurançon Noir », « du « Tannat », ... Des vins qui n'ont rien à voir avec les cépages historiques de Cahors : le Malbec, le Cot... C'est ça le cépage emblématique du département. Tout le monde le reconnaît aujourd'hui.

¹⁸ La principale coopérative de l'AOC Cahors

C'est le croisement de deux cépages qui s'appellent pour l'un le Prunelard et pour l'autre « La Magdelaine Noire ». D'ailleurs, le vignoble que l'on vient d'acheter, le tout dernier, on l'a appelé « La Magdelaine Noire ». Parce qu'il est sur la commune de La Magdelaine. Alors on a repris le nom du cépage.

Question : Donc votre activité a commencé avec un négoce de vins en faisant de la vente au détail...

Réponse : Voilà, on a démarré comme ça et ça s'est développé à partir de là. On a pas fait vraiment de gestion au début. Avec notre formation... Alain a fait un CAP de comptabilité. Je ne sais pas si c'est exactement le CAP, quelque chose comme ça. Et moi un bac informatique. C'est pour ça que je suis arrivé un an après mon frère dans le Lot.

Question : Mais aujourd'hui vos origines, elles sont où ?

Réponse : Moi, aujourd'hui, je me considère comme étant du Lot. Pas de Sète. Ni du Limousin. Je considère que mes racines sont lotoises. Mon frère aussi.

Question : En quelle année êtes-vous nés ?

Réponse : En 1952. Le département du Lot, c'est vraiment mes racines. Le Midi et le Limousin, même si j'y ai passé ma jeunesse, ce ne sont pas mes vraies origines. Aujourd'hui je chasse ici, je vis avec des gens d'ici. On est vraiment entré dans le territoire. On a fait un peu, je dirais même énormément, de philanthropie. Parce que dans le département, on a aidé pas mal de viticulteurs. Vous savez, au départ on a commencé à travailler avec certains viticulteurs qui n'avaient pratiquement rien. Par exemple le Château de Godou, quand on a commencé à travailler avec lui, il n'avait qu'un ou deux hectares... Ils avaient des vaches. Le grand-père, il a monté sa propriété avec ça. D'ailleurs quand vous allez sur le site du château du Godou, ils indiquent qu'ils ne font pas de vente à la propriété et que si on veut acheter leurs vins, il faut qu'on vienne ici, chez nous ! Si on leur commande, ils renvoient directement

ici. C'est pas mal, non ? Et c'est comme ça depuis le début. Ce type de relations que l'on a avec nos partenaires.

Question : Mais il y a un contrat d'exclusivité qui est passé avec eux ? Au moins pour la vente au détail ?

Réponse : Ils font 50% export, et 50 % avec nous. Et c'est lui qui a la plus grosse clientèle de particuliers du département. Il n'y a aucun contrat ! On travaille en confiance. C'est difficile à mettre en place ce genre de relations. Cela crée parfois des situations assez difficiles. Je pense à la façon de travailler avec les parents. Maintenant avec le fils, c'est parfaitement cadré. Bon... Et ensuite nous avons continué à travailler avec des camions sur le bord des routes. D'ailleurs on a retrouvé de vieilles cartes postales de nos camions. Et puis ensuite on a eu le terrain sur lequel aujourd'hui il y a l'enseigne A. On a eu un problème en 74, il y a eu un incendie.

Question : L'enseigne A ? Celle qui est exploitée par le négociant V. ?

Réponse : Oui, c'est après que ça s'est appelé A. Mais l'emplacement, c'était quelque chose qui nous appartenait. C'est pour ça que l'on est fâchée avec V. Il nous a repris cette affaire pour 20 000 francs de l'époque. Quand ça a brûlé, on avait pas mal de stocks de vin. Donc on lui devait de l'argent. La coopérative également. La coopérative a accepté d'étaler les remboursements. Pour que l'on puisse faire face. Avec V, ça a été différent : il exigeait d'être payé tout de suite. Donc il a fallu vendre le bâtiment. Il y avait plus de 6000 bouteilles stockées chez nous pour la coopérative. Là, c'est un rapport de confiance. Mais V. a mis le couteau sous la gorge à mon père. Il a imposé un bail à construction. V. a profité de la crédulité de mon père et a fait signer un bail à construction sur 16 ans, le minimum. 16 ans c'est vraiment très court. On est arrivé au terme de ce contrat et ce jour-là, V. nous a fait partir. Mais on lui vendait quand même près de 200 000 bouteilles ! Alors aujourd'hui, il reconnaît. Il dit : « j'ai fait une erreur, une grosse erreur ». Parce que nous on lui a dit « On perd le bâtiment, mais vous vous allez perdre 200 000 bouteilles ». Ensuite, il a vendu le terrain, on avait des terrains derrière qui nous appartenaient et il les a vendus en terrain à bâtir.

Bon et quand je suis parti de Saint-Pierre, parce que moi j'étais à Saint-Pierre et Alain travaillait ici, donc quand je suis parti, Alain m'a dit « on va revenir tout les deux ici. »

Question : En quelle année ?

Réponse : Ça c'était en 1977. Je suis revenu. Mais entre-temps j'ai travaillé trois années aux PTT. Parce qu'à l'époque je jouais au football et ici il n'y avait pas la place pour deux. Au bout de ces trois ans, mon frère m'a dit « ici, ça marche bien ». Alors pendant quelque temps on a tenu ce snack ici, qui nous a fait manger pendant quelques temps, et ensuite on a décidé d'investir. On a investi ici, on a décidé de faire ce bâtiment. Ce sont des locaux qu'on a occupés à partir de 1980. C'est ici qu'on a fait notre base historique. Lui, s'est marié avec une fille du pays, d'un agriculteur du pays. Et moi, je me suis marié aussi avec une fille du pays, également d'un agriculteur. Et puis lorsque nos parents sont décédés on a hérité de ce patrimoine.

Question : Votre père a arrêté son activité en quelle année ?

Réponse : Il a arrêté en 1985.

Question : Il était encore là lorsque vous avez construit le bâtiment ?

Réponse : Oui il était encore là. C'est ma mère qui exploitait la petite affaire à côté, le snack. Après, il s'est mis à construire et puis s'est mis à écrire ses livres. Dans son idée, cette fameuse maison... Dans son idée cette maison, cela devait être un refuge pour des artistes en difficulté. Mais pas des artistes « haschisch et cocaïne ». De vrais artistes, mais en perdition. Dans cette maison, il y a 29 pièces. Cela devait être une sorte de maison de retraite pour artistes un peu largués.

Question : Et ça ne s'est pas fait ?

Réponse : Non parce qu'il est décédé. Et puis il n'a pas su le vendre. Il aurait dû prendre appui sur le département par exemple. Là, il a tout fait avec ses propres moyens. Il a tout monté à la force du poignet. Et c'était pas du tout un gestionnaire. Il s'est retrouvé avec des dettes. Et quand il s'est senti fatigué, et que ce bouquin a commencé à marcher, il a commencé à mieux gagner sa vie, il a décidé de vendre cette maison. Nous, on n'était pas intéressés parce qu'elle n'était pas aux normes. Les couloirs ne faisaient qu'un mètre et il faut 1,2 mètre pour les consignes de sécurité. Et tous les murs des couloirs sont des murs porteurs. Alors c'était un truc de fou. Pour refaire cette maison, c'était trop lourd. Alors il a vendu à un chocolatier de Metz. Qui a fait un placement financier, qui a défiscalisé.

Question : Et cette maison, à quoi est-elle utilisée aujourd'hui ?

Réponse : Elle n'est pas utilisée. Elle est vide. Le chocolatier voulait en faire un musée du chocolat. Et puis il a divorcé. Il est reparti, il habite du côté de Nice, il s'est marié de nouveau. Et sa femme, elle ne veut pas venir de Nice pour se perdre dans la campagne lotoise. Il faut être courageux... (Rires)

Question : Donc en 1980 vous avez construit ce bâtiment...

Réponse : A l'époque on a emprunté 4,7 millions de francs à 13 % ! Le département du Lot n'a eu que deux entreprises qui ont tenu à ce taux-là. SudNégoce et une autre entreprise du nord du département, une entreprise dans l'aéronautique. Parmi les entreprises qui avaient emprunté comme nous à des taux aussi élevés, il n'y en a que deux qui ont tenu.

Question : C'était des emprunts sur quelle durée ?

Réponse : Un emprunt sur 15 ans. Mais on y est parvenus. On a réussi à rembourser. C'était très dur. Mais, maintenant, quand on a un sou dans la poche on évite de le gaspiller. On en sort un et c'est tout. On a une gestion un peu paysanne. Une gestion « agricole » de l'argent...

(Rires). On travaille avec nos moyens et pas avec les moyens des autres. On essaie de ne gaspiller que l'argent que l'on gagne. Ça c'est plutôt une qualité à mon avis.

Question : Dont vous ouvrez ce bâtiment en 1981...

Réponse : Oui la question c'était de le payer. On a investi mais le bâtiment était surdimensionné. Même le directeur du Crédit Agricole était monté ici, un jour, en se baladant et nous avait dit : « Je vous interdis de faire ce bâtiment ! C'est surdimensionné. » Monsieur B., alors, il avait peut-être raison à l'époque. Mais aujourd'hui on peut dire qu'il a eu tort. Parce que bien sûr c'était surdimensionné, mais ça a permis le développement à venir. Donc il nous fallait chercher de l'argent alors on a fait des foires et les salons. On est parti et en a fait le salon de l'agriculture et puis d'autres. On a commencé à fédérer des viticulteurs. Des gens qui ont cru en nous. Et ils se sont aperçus rapidement du résultat. Ils ont cru en notre développement. Salon de Paris, Mulhouse, Salon de l'agriculture, Marseille, Clermont-Ferrand, on faisait un tas de salons. Dans toute la France. On faisait le Salon de l'Aéronautique, le Salon de l'Auto, Batimat, ...

Question : Combien faites-vous de salons ?

Réponse : Une vingtaine, une vingtaine. Que des salons qui font plus de 200 000 entrées. On ne va pas dans les petits salons. On ne fait que les gros, on a une clientèle... Aujourd'hui cela serait très très difficile. Le viticulteur par exemple qui va être présent à un salon, aujourd'hui, il faut trois ou quatre ans pour amortir. Trois ou quatre ans d'investissement brut...

Question : Parce que c'est une clientèle récurrente ?

Réponse : La clientèle des salons est très particulière. Elle n'a rien à voir avec la clientèle de la VPC, de la vente Internet, ce sont des clients complètement différents. Ce sont des gens qui ont besoin d'un contact physique. Cela existera toujours. Les gens ont besoin de contacts, les gens ont besoin de ça, les gens ont besoin de se rencontrer, de vivre, de parler avec d'autres

gens. Internet c'est bien mais il n'y a pas ce contact. Vous êtes sur un écran, et même si c'est vivant, même s'il y a une webcam, même si vous parlez à quelqu'un, ce n'est pas le même contact que le contact physique.

Question : Aujourd'hui vous êtes aussi sur Internet mais l'essentiel de vos ventes se fait encore sur place ?

Réponse : L'essentiel de nos ventes se font à 50 % sur les salons, 10 % sur Internet. L'Internet c'est 10 %.

Question : Cela veut dire que les 40 %, c'est ici, sur place ?

Réponse : Voilà, sur le site ici et sur nos boutiques. On a une boutique à Figeac, on a une boutique à Cordes, une à Saint-Cirq-Lapopie, une à Cahors bien sûr, sous les Halles. On vend à la boutique ici. Qu'est-ce qu'il y a d'autre ? On a aussi quelques petits revendeurs. Ils travaillent avec nos produits. Aujourd'hui, on s'est développé en faisant plusieurs métiers. On était simplement revendeur au départ, négociant si vous voulez, et puis petit à petit on est devenu viticulteurs.

Question : Alors comment ça s'est passé ce changement ?

Réponse : En 1981, on a créé une association de producteurs. Cette association s'appelait les « Terroirs Gourmands du Quercy ». Cette association de producteurs s'appelle aujourd'hui « Producteurs du Quercy ». La création de cette association a été pour nous une nouvelle étape. On ne se retrouvait plus simplement à acheter du vin, mais on a commencé à collaborer de façon plus organisée avec des producteurs. Dans cette logique après il y a eu d'autres actions qui ont suivi. Par exemple, tenez, regardez ça. (Monsieur René J. me montre une plaquette de belle facture intitulée « Les Amis du Quercy ».) C'est une plaquette qui regroupe des professionnels du tourisme avec lesquels nous collaborons. Mais ce sont des gens avec qui nous n'avons pas d'échanges financiers. Bon, pas tous. Dans les entreprises qui sont sur cette

plaquette, il y a aussi Michel M. C'est mon beau-frère. Avec lui nous sommes associés dans des chambres d'hôtes. On a monté ensemble La Ferme des Saveurs en 1999. On a monté cela dans notre propriété de famille, du côté de ma femme. Je parle de la famille de ma femme. Quand nous avons fait le partage, j'ai récupéré la maison. Il y avait deux frères et une sœur. On a partagé en trois, tout le monde était d'accord. Ensuite on a repris la part d'un frère et de la sœur et on s'est dit que l'on allait réaménager cette propriété. Ce sont nos racines, mon fils est né dans cette propriété, ce sont vraiment des racines. Qu'est-ce qu'on peut créer ? Mon frère a dit pourquoi ne pas créer des gîtes. En six mois, on a tout restructuré. On a investi 4 millions de francs. Aujourd'hui c'est un équipement qui est amorti. Dans toutes nos activités, c'est ça qui a été le plus facile à amortir. Quand c'est bien géré, si c'est fait professionnellement, il y a plein de choses à faire. On a fait un petit atelier de foie gras. Il produisait le foie gras que commercialisait SudNégoce. Au début, on achetait des foie gras. Finalement on s'est mis à produire. La création de cet atelier a été intéressante, pour nous mais aussi pour la région. Ça a été l'occasion de mettre en place les normes HACCP¹⁹ avec la région, pour l'activité foie gras. On a reçu le directeur des services vétérinaires de la région, avec lequel on a travaillé. On a participé à la définition, à l'étude de départ pour la conception de ces normes. Aujourd'hui on a déplacé cette activité de production. La bâtisse dans laquelle on était au départ n'était plus adaptée. On s'est installé sur la zone industrielle du Sycala au nord de Cahors. Là-bas, on a monté le truc moderne, aux normes.

Question : En quelle année est-ce que cela a été monté ?

Réponse : En 2012. Avec l'aide la Région. On a investi 1 million d'euros. Et là je suis associé avec Michel à 50 / 50. Quand je dis « je » c'est avec mon frère. Mais lui a une participation plus faible.

Question : Comme tout cela devient complexe, si ça ne vous dérange pas, on va tout mettre par écrit ensemble. Parce que là, on n'a pas encore parlé de vos vignobles.

¹⁹ HACCP: Hazard Analysis Critical Control Point. Principe de mise au point de normes sanitaires.

Réponse : Vous avez raison, c'est un peu compliqué. Les comptables ont du mal à s'y retrouver (rires)...

(Interruption de l'enregistrement pendant quelques instants durant lesquels nous traçons l'organigramme des activités des deux frères. Cet organigramme a été complété par la suite. Il est présenté en annexe SudNégoce 1.)

Réponse : On a commencé avec un premier vignoble qui est implanté dans la propriété de famille de mon frère. D'abord, il a planté un hectare et demi. Et à partir de là... Et plus tard trois hectares et demi supplémentaires. Et puis ensuite on a acheté ensemble une propriété. C'était en ... (hésitation)... en 2000 je crois. Alain vous le dira. C'est amorti en tous cas.

Question : On reprendra tout ça... Concernant l'organigramme que l'on vient de tracer avec les différentes activités, vous me disiez qu'il va y avoir des modifications...

Réponse : Oui. On veut restructurer tout cela pour faciliter la transmission. Par exemple, la SAS SudNégoce a intégré l'immobilier et celui-ci va remonter dans une holding qui va être créée. Cette holding va coiffer SudNégoce. Elle sera propriétaire des bâtiments et de la marque. Après, les filiales vont rester comme elles sont. Ce seront des SAS. Mais l'ensemble est difficile à organiser. Ce sont les fils d'Alain qui vont reprendre. Ils vont reprendre les vignobles.

Question : Mais vous avez aussi un enfant, vous m'avez dit...

Réponse : Oui, mais lui ne travaille pas avec nous.²⁰

Question : Quelle est la répartition des actions de la SAS SudNégoce ?

²⁰ Le fils de René J. est ingénieur et travaille dans une grande entreprise à l'étranger. Le choix de ne pas être intégré à l'entreprise familiale repose sur des choix de carrière et ne semble pas résulter de tensions familiales.

Réponse : 50 / 50. Bon, un peu moins. 48 / 48 avec mon frère. Après il y a une petite participation de nos familles et de Michel M.. Un peu mon neveu également. C'est difficile à transmettre parce que les enfants ont du mal à financer un rachat. C'est trop lourd.

Question : Vous connaissez la valorisation de l'ensemble ?

Réponse : La SAS de négoce fait 2,5 millions de CA. Et c'est que de la vente au détail. Donc forcément la marge est bonne.

Question : Juste pour le négoce ?

Réponse : Oui parce que la conserverie ça fait 1,6. Les vignobles cela fait 400 000 euros. Et les gîtes 150 000 euros.

Question : Est-ce que vous avez une idée de la valorisation de l'ensemble ?

Réponse : Non, je n'ai aucune idée précise... Il est bien évident que le négoce vaut plus que le montant du chiffre d'affaires du simple fait qu'il y a les bâtiments. Par exemple aujourd'hui on fait une extension des bâtiments. Cela coûtera plus de 800 000 euros. Il y aura une partie chai et une partie restaurant que l'on va ouvrir. Et sur la partie actuelle il y a beaucoup de travaux effectués. Par exemple tout a été très bien isolé. D'ici on va faire une véranda sur la façade. Mais cette partie actuelle ici, en construction, représente un coût de plus d'un million et demi d'euros. Ça été construit selon un procédé très satisfaisant du point de vue de l'isolation.

Question : L'immobilier qui est inclus dans la SAS de négoce, ce sont les murs du site d'ici, uniquement ?

Réponse : C'est ça.

Question : Et la marque c'est SudNégoce ?

Réponse : C'est ça.

Question : Quelle est la part de l'activité traiteur au sein de l'activité de SudNégoce ?

Réponse : La partie traiteur représente à peu près la moitié. Cette activité de traiteur, c'est une activité que nous faisons sur les salons. A la Foire de Marseille nous avons un espace restaurant. Foire de Paris également. Salon de l'Agriculture nous avons également de la restauration. Quand je dis restauration, ce sont des choses simples. Mais haut de gamme. Au début c'était des sandwichs foie gras par exemple. On a été copiés très vite. Aujourd'hui tout le monde en fait. Alors pour se démarquer, aujourd'hui ils ont fait des magrets au foie gras, des saucisses au foie gras, des choses comme ça. Toujours en sandwich. Ça marche du feu de Dieu. Surtout en région parisienne. Les gens viennent manger sur notre salon, et d'une année à l'autre conservent une certaine habitude. Donc tout ça c'est dans la partie traiteur.

Question : Et dans la partie négoce strict ?

Réponse : C'est la vente en magasin, la vente Internet, et les foires et salons. Mais là, ça ne regroupe que la vente pure. Il y a des foires où l'on fait de la vente et une partie restauration et il y a d'autres foires où on ne fait que de la vente. Par exemple Orléans, on ne fait que de la vente.

Question : Donc dans la vente négoce il y a ...

Réponse : On est à peu près 1 250 000. Très près de la moitié.

Question : Et la restauration aujourd'hui, sur le site, vous avez complètement arrêté ?

Réponse : Oui pour l'instant on a arrêté. Donc notre partie traiteur, c'est que du camion. En fait on a un semi-remorque. Et puis on a des petites fourgonnettes qui travaillent en périphérie du semi-remorque. Le semi-remorque monte la structure générale qu'on met en place. On loue l'espace et le semi-remorque nous amène tout le matériel de cuisine, de salle, etc. et puis les petits fourgons servent à approvisionner le stand.

Question : Et l'entreprise qui réalise l'export ?

Réponse : Dans le cas de cette entreprise, on s'est associé. On a deux associés, il y a Philippe du château de Chambert et Pascal du château du Cèdre. Lui c'est le Monsieur Cahors de la place. Je ne sais pas si vous les connaissez ?

Question : Non, je ne les connais pas. Mais je connais les deux châteaux que vous venez de citer. Et alors comment ça se passe avec eux ?

Réponse : Eh bien nous sommes entrés dans leur association. Ils ont 80 %, on a 20 %. Et on ne fait que de l'export.

Question : Qu'est-ce que vous vendez ?

Réponse : On a fait une gamme avec une marque. Sous cette marque nous vendons des vins de toute la France. Il n'y a pas que du Cahors. C'est que du négoce. Par contre, on essaie de fédérer et de vendre en priorité du local. On fédère d'autres producteurs, on ne vend pas que nos vins. On vend déjà du Château Plaisir, du Château La Coustarelle, du Château de Godou aussi. Ça sert à ça justement. Quand on n'a plus de volume... Parce que le développement est énorme. Je ne peux pas vous donner des chiffres parce que pour l'instant tout est en train de se mettre en place. Mais pour la Chine, sur nos produits, on en est à trois conteneurs. C'est 20 000 cols par conteneur. Cela vient juste de démarrer. Cela était pensé depuis il y a un an et demi. On en est au tout début. Mais c'est mis en place avec des gens qui ont des moyens

financiers, qui croient en l'export. Pourquoi sont-ils venus nous chercher ? Parce qu'ici on est fédérateur dans l'association. Nous fédérons d'autres producteurs. Nous sommes le lien entre tous ces producteurs et le négoce. Ce qui est très difficile dans la viticulture, c'est de fédérer. Les gens sont jaloux les uns des autres. C'est très difficile. Notre genre de travail, il est quand même important. J'ai rencontré des gens de l'INAO, qui nous suivent, qui regardent ce que l'on fait. Depuis des années. Ils ont pris notre exemple pour essayer de faire la même chose dans d'autres vignobles en France. Pour fédérer les producteurs ensemble parce qu'il y a des économies d'échelle énormes à faire. Dans les bouteilles, dans les étiquettes, dans l'achat du matériel, dans le travail des produits, dans les produits phytosanitaires,... Que l'on soit en bio ou en traditionnel il y a des économies d'échelle très fortes à faire.

Question : Et comment fédérez-vous ?

Réponse : On fédère au travers de l'association. Cette association, avant, elle s'appelait « Terroir gourmands ». Maintenant elle a pris une marque qui nous appartient. Mais l'association n'a rien à voir avec la société de négoce. L'association regroupe des producteurs. La société de négoce achète à ces producteurs. C'est cette société de négoce qui est en contact avec les acheteurs étrangers. On essaye de transférer les acheteurs, par exemple des chinois, Lucy et Lin, bon maintenant ce sont des amis. Lin, qui importe nos produits, il se trouve que c'est ma belle-fille. Elle a rencontré mon fils en Écosse. Moi je ne souhaitais pas que mon fils travaille dans l'entreprise. Parce qu'il pouvait faire sa carrière ailleurs. Il s'est marié avec cette chinoise. Et du coup, je me retrouve à travailler avec ma belle-fille... C'est quand même extraordinaire ! Elle, c'est vraiment une professionnelle. Elle travaille chez Dunkan, à Aberdeen, en Ecosse. C'est une spécialiste du whisky. Elle est en train de passer son Master of Wine. Il n'y a que 350 personnes qui l'ont eu depuis 1950. Elle doit passer plusieurs sessions, il y en a une à Londres, une autre à Vienne. Je ne sais pas s'il y en a en France. Elle est très solide dans les vins du monde entier. C'est vrai que grâce à elle, on a des contacts privilégiés en Chine. Par exemple, j'ai reçu le patron d'une grosse compagnie pétrolière à la maison. J'ai reçu le maire de Shanghai également à la maison. Personne ne savait qu'il se trouvait en France mais c'est la réalité, il est venu passer quelques jours chez nous complètement incognito... *(Rires)*

Question : Comment fonctionne l'association de producteurs ?

Réponse : Il y a une personne qui s'occupe de l'association à temps plein. C'est quelqu'un qui a une bonne formation de départ. C'est un jeune qui ne s'occupe que de ça. Il s'occupe de faire entrer les cotisations, déjà. Tous les producteurs donnent 8% du chiffre d'affaires des achats effectués par la SAS SudNégoce. 8% de ce chiffre est versé à l'association. Et lui, avec ces 8%, il gère la communication de tous les producteurs. La communication notamment sur les foires et salons. Qui permet d'activer les ventes de la société SudNégoce.

Question : Et au niveau des achats de consommables ?

Réponse : Les achats de produits de communication. L'association ne gère que les produits de communication. C'est fait pour fédérer dans une communication globale de l'ensemble des producteurs. On n'a rien à voir avec une coopérative. Chacun fait ses produits et l'association fait la promotion. Alors que dans les coopératives, la coopérative sert à produire. Par contre l'association intervient un petit peu sur la production, si on veut, quand on est ensemble. Parce que tous ces producteurs on les réunit autour d'une table au moins une fois par mois, et ça, ça crée du lien sur le territoire. C'est un lien fort entre eux. J'ai connu des gens de l'association dont les parents étaient fâchés à mort. Ils étaient fâchés ! Ils ne voulaient pas se parler. Et aujourd'hui les enfants vendent le vin l'un de l'autre. C'est dire que le travail qui a été fait est colossal.

Question : Est-ce qu'il y a d'autres produits que le vin dans l'association ?

Réponse : Oui, il y a d'autres produits. Tenez vous aurez tous les produits et les producteurs sur ce catalogue. *(Il donne une plaquette au nom de l'association).*

Question : Sur la partie négoce, que représente le vin ?

Réponse : Le vin représente 70 % du chiffre d'affaires de SudNégoce. Le reste, 30%, ce sont des produits régionaux divers. Du foie gras notamment, mais pas que ça.

(Nous consultons ensemble de la liste des producteurs de l'association)

Question : La plupart sont-ils des entreprises assez anciennes, assez connues sur la place ?

Réponse : Oui, en général on a un long historique avec eux. Ce sont des viticulteurs avec lesquels nous travaillons depuis longtemps. Les relations peuvent aller très loin. D'ailleurs, quand il y a l'un des membres de l'association qui a un gros problème personnel, ça rejaillit sur toute l'association. On a déjà eu le cas. Mais ça c'est la vie. On vit, on meurt, les choses évoluent avec le temps. *(Évocation d'aspects personnels liés à des personnes qui n'est pas nécessaire de retranscrire mais qui montre le degré de connaissances personnelles entre producteurs)*. L'association est fondamentale pour des gens de terrain. Pour des gens qui sont dans l'activité traditionnelle comme la nôtre. Nous, on peut vendre à l'export. Mais pour produire ? On ne peut pas dire « on va se délocaliser ». Il y a des entreprises locales qui se délocalisent, en Chine, au Maroc, en Inde. Par exemple l'entreprise M., son patron Monsieur I. a des liens personnels avec le département et c'est pour ça que l'entreprise reste. Mais sinon il pourrait très bien partir en Chine ou en Inde.

Question : Alors je vois dans l'association il y a certaines entreprises qui ont fait des innovations. Par exemple l'entreprise P. a amené des innovations. Je connais ses travaux sur la production d'arômes par exemple...

Réponse : Oui mais lui, par contre, il n'est pas forcément symptomatique de l'association. Il est particulier. Il n'est pas facile. Autant le gars de chez E. qui travaille sur le même secteur est très participatif, autant...

Question : Mais l'association est-elle à la base d'innovations ?

Réponse : Oui il y a des cas d'innovation. On pourrait citer des innovations sur les produits, bon ce sont des nouveautés, et ça a de l'importance. On le voit dans les salons. Pour que ça marche il faut que l'on ait les bons produits. Mais il y a aussi des innovations structurelles. Prenez l'exemple : les cartes noires. Vous connaissez ? Bon, c'est R. qui avait mis ça en place. Formidable ! Cela avait de la notoriété, cela fédérait plein de petits vins locaux. Mais petit à petit cela a été tiré vers le bas. On pouvait pas rester avec ça. La seule marque connue, elle était synonyme de premier prix ! Alors c'est nous, et l'association, qui avons oeuvré pour la mise en place de la hiérarchisation. Aujourd'hui le Cahors a une classification en « tradition », « prestige », « grande cuvée ». Ça, dans l'appellation Cahors, c'est parti de nos idées. Aujourd'hui, la classification, lorsque vous appelez un Cahors tradition, cela veut dire qu'il est entre 5 et 7 euros. Un prestige c'est entre 7 et 14 euros. Et un Cahors grande cuvée, qui sont en charte de qualité, pas toutes parce qu'en charte de qualité il n'y a que 21 propriétés, mais en charte de qualité ça part de 15 euros à... illimité.

Question : Et les Seigneurs de Cahors ²¹ ?

Réponse : Ça n'existe plus. Les seigneurs de Cahors ça n'existe plus... Cela avait été fait comme la Chantreterie... Je crois qu'il n'y a plus que V. dans les Seigneurs de Cahors. Il n'y a plus Montpezat... Il est le seul à utiliser la bouteille sérigraphiée.

Question : Carte Noire est en dessous de tradition ?

Réponse : Non, Carte Noire est en dehors. Cela peut être utilisé par des vins bas de gamme vendus en GMS. Vous pouvez avoir des négociants qui vont faire des opérations avec du vin de Cahors à deux euros. Mais c'est vrai que ces vins là on ne s'en occupe pas.

Question : Quels volumes font ces vins ?

²¹ Cette marque regroupait plusieurs Cahors haut de gamme.

Réponse : Il faudra voir ça avec Alain. Alain a été président de l'interprofession pendant 10 ans. Il a pris la succession de Perrin. D'Alain Dominique Perrin²². Et moi je trouve qu'il a plutôt bien mené sa barque. Parce que c'est une autre gestion. Perrin il a fait du vin avec de l'argent. Et nous on essaie de faire de l'argent avec du vin... (Rires)

Question : Perrin est toujours à la Grézette ?

Réponse : Oui. Mais bon, il a 70 balais. Il avait commencé à faire travailler Jean Nouvelle sur un projet architectural à Lacapelle Cabanac. Ils avaient commencé des travaux colossaux. Ils ont tout arrêté. Il voulait faire une propriété comme en Toscane. Planter des oliviers, un truc de barge... En une semaine ils ont tout arrêté. Ils ont démonté les grues et sont repartis. Je ne sais pas s'il a vendu. Ci ça se trouve c'est vendu. Pas la Grézette, en tous cas pas le château, mais l'exploitation je ne sais pas...

Question : Une coopérative comme Côtes d'Olt utilise cette classification ?

Réponse : Oui. Maintenant tous les producteurs partent sur cette classification. Si vous regardez les producteurs de notre association, ils ont tous un vin tradition, un prestige, et une grande cuvée. Souvent les grandes cuvées ont un nom particulier. Par exemple « Château la Caminade », pour le tradition, « Commanderie » pour le prestige, « Cuvée Esprit » pour le grande cuvée ... et pour nous : « Les Jumeaux », c'est le vin tradition , « Mériguet » c'est le prestige.

Question : Est-ce que ces classifications apparaissent sur les étiquettes ?

Réponse : Oui, à part sur le Château de Gaudou où il a mis « grande lignée » au lieu de cuvée prestige. Pour les grandes cuvées, c'est parfois indiqué « charte qualité ». C'est ce que l'on voudrait faire, grande cuvée. Mais parfois il y a d'autres noms qui sont utilisés.

²² A l'époque, A.D. Perrin était à la tête de Cartier.

Question : Des gens qui ont voulu apporter de l'innovation dans leurs projets sur le terroir comme par exemple Sanderens, ils sont toujours ici? ²³

Réponse : Non. Quand il est venu ici, il voulait faire une école du goût. Il n'était pas facile à suivre. Et il avait également repris un vignoble. Il a fait une très belle propriété. Mais ça été revendu. Il était venu avec une très bonne idée, Sanderens. Mais ça a été très difficile à mettre en place. Il a déposé le bilan. On voit arriver dans le Lot des tas de gens qui font du vin avec de l'argent au lieu de faire de l'argent avec du vin ...

Question : Donc nous avons vu qu'il y a l'entreprise de négoce, à côté il y a l'association des producteurs. Et puis il y a la partie vignoble.

Réponse : C'est mon neveu qui s'en occupe. Aujourd'hui il s'occupe de la gestion des vignobles.

Question : Et vous, vous êtes actionnaires ?

Réponse : Nous, on est sur le GFA. Le foncier nous appartient à mon frère et à moi. C'est le Mériguet. Et après il y a une EARL, Chante Quercy. Et là, c'est mon neveu qui est le gérant.

Question : Combien d'hectares sont plantés ?

Réponse : On a 27 hectares. Il y a 13 hectares à la Magdeleine. Et il y a d'autres surfaces séparées. Mais si vous voulez, on peut vous donner le détail.

Question : Toutes les ventes se font-elles par SudNégoce ?

²³ Chef du restaurant Lucas Carton.

Réponse : A 90 %. Notre souhait, cela serait de faire 50 % à l'export et 50 % par la société de négoce. Vu que les enfants seront héritiers et qu'ils seront propriétaires de SudNégoce, puisque mon frère leur léguera ses parts, ils peuvent regrouper leurs ventes en France au travers de cette structure. Ils en garderont la maîtrise. C'est pareil pour la production de foie gras. Cela ne pose pas de problème que toutes les ventes passent par la SAS de négoce.

Question : Vous m'avez parlé de développer la franchise. Qu'en est-il ?

Réponse : Nous avons ouvert un magasin test. Celui-ci se trouve à Figeac. Il est ouvert. Il fonctionne très bien. Avec une gestion familiale. Ce que l'on appelle une gestion familiale, c'est d'essayer de trouver un couple qui travaille bien en famille. C'est la seule solution. Pourquoi c'est la seule solution ? Parce qu'en couple il n'y a pas de plages horaires. L'un peut travailler 15 heures par jour et l'autre pas. Ou les deux peuvent partager le temps de travail. Ils peuvent annualiser leur temps de travail en travaillant davantage en saison et moins en hiver. Avec des salariés il n'y a pas de vraie possibilité d'annualiser le temps de travail. Ils ne peuvent pas travailler sept jours sur sept en saison. Or ici il faut faire la saison. L'été, il y a des clients partout. Mais on ne peut pas annualiser et leur donner le mois de janvier et de février. Ça, c'est pas possible. C'est pas possible. C'est dommage dans le tourisme. C'est pour ça qu'il n'y a plus de salariés dans la restauration et que l'on arrive pas à trouver de personnel. On ne peut plus faire travailler les gens. Le travail n'est plus leur métier. On ne peut plus faire travailler, c'est une catastrophe.

Question : Est-ce qu'il y a d'autres structures rajoutées à celles-ci ?

Réponse : Il y a la conserverie. Moi je suis à 50 % dedans et Alain à 10 %. Et il y a La Ferme des Saveurs. Vous pourrez aller voir le site. La Ferme des Saveurs, c'est le site où on a les gîtes. Et il y a une structure qui s'appelle La Ferme des Saveurs Traiteur, qui est gérée par Philippe P. C'est un traiteur. On organise des mariages, des banquets, etc. et une partie de l'accueil se fait avec les gîtes. Avant, on faisait des séjours en immersion. Mais on a arrêté. C'était trop lourd. Avant on accueillait les gens dans les gîtes, on leur donnait des cours de cuisine, on organisait des repas gastronomiques... Mais organiser trois repas gastronomiques

par semaine, en plus de tout le reste, plus personne n'avait le temps de s'en charger. Là, on a ce traiteur qui gère la partie restauration où les événements qui sont organisés.

Question : Qui est propriétaire ?

Réponse : 50 % Michel M., 25% Alain et 25% moi, enfin mon épouse. D'ailleurs elle y travaille. Tout ça pour le foncier. Il y a les bâtiments et 107 hectares de terrain. Et l'activité d'exploitation. Il y a 37 000 euros par an de loyer qui remontent. Et la société qu'il gère elle appartient pour partie à Michel M. et pour partie Philippe P.

Question : Vous avez un lien de parenté avec Philippe ?

Réponse : Non. Michel s'occupe de la gestion. C'est un très bon gestionnaire. Lui, c'est un tout bon. Lui, il pourrait faire n'importe quoi. C'est un vrai chef d'entreprise. Il n'aborde pas les choses comme nous. Il délègue plus facilement. Par exemple il a un contrôleur de gestion pour la conserverie. Alors que nous, c'est quelque chose que l'on fait nous-mêmes.

Question : Vous intervenez personnellement dans la gestion de la conserverie ou Michel a une grande délégation de pouvoir ?

Réponse : On suit ce qui se passe, mais on lui laisse vraiment une grande liberté de gestion. Pour la conserverie, il est très autonome. Sa force, c'est de savoir s'entourer. Par ailleurs il sait très bien planifier. Il a un grand chef de production. Et il faut, parce qu'il y a des frais de structure importants. L'atelier ne peut pas rester avec une baisse trop importante de la production hors saison. Il est obligé d'alimenter la production toute l'année pour des ventes qui ne se feront qu'en novembre et décembre. Ou presque. Il est obligé de fabriquer tous les jours avec une production très linéaire. Donc il y a des problèmes de stocks à gérer. Il faut que cela soit géré de façon très fine.

Question : Combien de salariés sur la conserverie ?

Réponse : Ils sont 10.

Question : Et sur la SAS de négoce ?

Réponse : 10 aussi. 10 qui sont salariés directement ici. Mais demain cela sera un peu différent. Il y aura sans doute une répartition des salariés différente entre la partie vente et la partie traiteur. Parce que dans la partie traiteur, on a recours à d'autres salariés en fonction des déplacements et des foires que l'on fait. En fait, dans notre organisation pour les foires et salons, souvent nous sommes prestataires du groupe Elior. Cela se passe de la façon suivante avec eux. Bon, déjà, ils ont 1500 points de vente en France. C'est Paul, Le Notre, Café de Seine, Café de Paris, les bars des aéroports, etc. Nous on est prestataires. On est dans leur catalogue. Parfois, ils cherchent d'autres prestataires pour compléter les leurs, ils font appel à nous. Salon de l'Auto : on est leur prestataire. Pareil pour le modélisme.

Question : Et comment se passe le règlement financier avec eux ?

Réponse : Ils nous demandent 26 % du chiffre d'affaires. Cela paraît énorme. Mais qu'est-ce qu'ils font pour ce prix-là ? Ils louent des espaces dans les salons et les foires. Et ils prennent des exploitants pour animer ces espaces. Ils se rémunèrent avec un pourcentage du chiffre d'affaires. Le pourcentage est très important, mais dans ce montant, il y a la location de l'espace. Au salon de l'Agriculture c'est 380 euros du m², ce qui est très cher. Le groupe assure aussi les branchements, les aménagements etc. nous, on leur apporte ce que nous savons faire. Par exemple travailler des produits fragiles comme le foie gras. Ce sont des produits très fragiles. Chez Paul, par exemple, le personnel n'a pas du tout la culture de ces produits là. Et d'autre part ils nous fournissent le personnel dont on a besoin. Par exemple on va leur dire que, voilà, on a besoin de cinq personnes de telle date à telle date dans telle ville. Le jour où on arrive, les cinq personnes sont là. Et ce sont des professionnels. Parce que sur des foires et salons, il faut aller vite. On ne peut pas former les gens et il faut qu'ils soient capables de traiter un grand nombre de clients dans des délais très rapides. Et ils travaillent vraiment avec des professionnels. Donc il y a deux trucs de bien à travailler avec eux :

d'abord on réduit les frais fixes, les frais sont en coûts variables. Et ensuite ils règlent tous les problèmes matériels que l'on peut avoir pour organiser le salon. Aujourd'hui on les connaît très bien. On a l'habitude de travailler avec eux. Et ça se passe très bien.

Question : Si vous avez cinq salariés par salon cela fait combien au total dans l'année? Combien de temps êtes-vous sur des salons dans l'année ?

Réponse : A peu près la moitié du temps. 180 jours par an.

Question : Donc cela fait deux à trois personnes équivalent temps pleins, c'est bien ça ?

Réponse : Non, plus. On doit avoir à peu près cinq salariés équivalent temps pleins sur toute l'année en plus de nos propres salariés. Parce que sur beaucoup de salons on a des gens pour cuisiner, on a des serveurs, etc. Ce qu'ils nous fournissent : ils savent exactement le profil que l'on recherche. Jusqu'à maintenant ça fonctionne très bien. Le service est cher, mais on dort tranquille. Et les gars servent bien, ils parlent bien, ils sont top. Et ils vous servent 200 clients comme un non professionnel n'arriverait pas en servir 20.

Question : Pour l'association vous m'avez dit il y a un salarié à temps plein ?

Réponse : C'est ça.

Question : Et pour les vignobles ?

Réponse : Pour les vignobles ils sont trois.

Question : Sur La Ferme des Saveurs ?

Réponse : Sur La Ferme des Saveurs Traiteur ils sont quatre personnes. Dont ma femme.

Question : Pour les comptes financiers de l'entreprise, ou des entreprises, de quoi pouvons-nous disposer ?

Réponse : Je peux vous donner le bilan de SudNégoce si vous voulez. Pour les autres sociétés, je n'ai plus d'exemplaires disponibles. Il faudrait que vous vous les procuriez directement. D'ailleurs le bilan de SudNégoce, ça serait bien si vous pouviez le photocopier me le retourner parce que je ne vais plus en avoir.

Question : D'accord. Aujourd'hui, qu'est-ce qui est compliqué dans le fonctionnement de l'organisation, de l'ensemble des activités, de votre point de vue ?

Réponse : Pour nous cela fonctionne bien. Mais c'est vrai que pour les comptables, c'est compliqué. En particulier, il y a beaucoup d'échanges entre les différentes structures. Mais on ne peut pas tout regrouper. Simplement pour organiser la succession on va devoir faire un certain nombre d'adaptations, comme la mise en place d'une holding dont je vous ai déjà parlé. Mais vous comprenez, tous les gens qui travaillent avec nous et interviennent à plusieurs niveaux. Celle-ci peut compliquer, mais en même temps c'est ça qui fait que ça marche.

Question : Cela veut dire par exemple que ce qui font de la vente en magasin viennent aussi sur le salon ?

Réponse : Oui, par exemple. Mais pas seulement. Par exemple les producteurs qui sont dans l'association, ils viennent aussi sur le salon. Ce sont eux qui viennent vendre leurs propres produits.

Question : Comment sont-ils rémunérés quand ils viennent ? Par rapport à ceux qui ne viennent pas ?

Réponse : C'est le collège qui décide. Chacun décide s'il va venir ou pas. Mais s'ils viennent, il est bien évident qu'ils vont vendre davantage de vin. Ceux qui peuvent venir viennent et ceux qui ne peuvent pas venir envoient souvent un de leurs représentants. Ils viennent faire la promotion. Ils travaillent sur notre structure mais ils feront la promotion de leurs produits. Ils ne parlent pas d'autres produits. Mais aujourd'hui, on s'aperçoit que le château de La Coustarelle vend le Château La Coustarelle. Il y a les clients en face de lui. Le client lui dit « j'ai acheté du Gaudou l'année dernière. Je vais en prendre un petit peu mais je voudrais aussi goûter autre chose. » Et pof ! L'effet est énorme. Ils s'aperçoivent qu'en vendant le produit des autres, ils peuvent aussi placer leurs produits. Le fait qu'il y ait d'autres produits qui se vendent, ne nuit pas à la vente de leurs propres produits. Parce que les clients qui reviennent chaque année, ils reviennent aussi pour les produits des autres. Donc c'est un ensemble.

Question : Ils ne sont pas obligés de venir au salon, si je comprends bien ?

Réponse : Non, ils viennent s'ils veulent. Mais il y en a de plus en plus qui veulent venir. Aujourd'hui tous ont compris que ça marche. Ils veulent venir de plus en plus mais on ne peut pas être 25 derrière le stand. Alors pour la Foire de Paris il y a Daniel, Laurent qui montent. Il y a aussi Caroline. Daniel, de Monplaisir. Anthony, le fils d'Alain, qui est viticulteur. Thomas. Moi je n'en fais plus de salon. J'ai arrêté. J'en suis bien, je suis heureux. (Rires)

Question : Vous en avez fait trop ?

Réponse : J'en ai bouffé en pagaille. Je n'en peux plus. Cela fait longtemps que je fais ça. Ce n'est pas que j'en peux plus, c'est que je me trouve beaucoup plus rentable en restant là. À moment donné je passais 180 jours hors de la maison. Et cela durait depuis 30 ans cette histoire. Quand vous revenez et que vous lâchez pendant 15 jours le travail, que vous revenez ici, pour vous remettre dans le bain, dans une véritable gestion, cela devient très difficile. Vous avez oublié l'essentiel. Depuis que je prends du recul, je trouve que l'on gagne du temps. Et on fait des économies. On se dit qu'il vaut mieux vendre ce produit plutôt qu'un autre. On fait des économies d'échelle qui sont énormes. Parce que quand on est sur le terrain,

on est dans l'euphorie des clients, c'est une catastrophe ! Mais c'est ce qui nous a permis de vivre jusqu'à aujourd'hui. Parce que la lessiveuse quand elle est pleine, vous pouvez gérer. Mais si la lessiveuse est vide, vous n'avez rien à gérer. Il faut avoir des sous à gérer. Donc faire de la vente. Moi je vois, Michel, il fait de la gestion pure et dure. Il s'aperçoit qu'il a besoin de nous. Parce que c'est très très dur. Mais aller chercher les clients, ce n'est pas facile. Le plus dur c'est d'aller chercher les clients. Il ne faut jamais oublier le commerce ! Le commerce, il ne faut jamais l'oublier ! C'est ce qui fait vivre tout le système. Pour moi. Si vous avez les produits les plus beaux du monde mais que vous ne savez pas le vendre, cela ne sert à rien. Et ça, c'est essentiel. Mais il y a des gens qui l'oublient. Certains le comprennent, certains comprennent moins.

Question : Le plus difficile reste donc la vente ?

Réponse : Oui c'est le chiffre. Nous sommes dans des produits traditionnels. Bientôt vendre du vin, c'est un produit pour lequel on est presque des dealers. On est emmerdé là-dessus, c'est une catastrophe. Les gens consomment moins. On n'a plus le droit de consommer, aller au restaurant : c'est une catastrophe. Les gens ont une chute énorme de leur consommation. Nous, on compte sur l'export. Moi je crois au développement export. On a rencontré des partenaires chinois...

Question : Le partenariat avec la Chine est particulier, votre contact est d'abord votre belle-fille ?

Réponse : C'est difficile. C'est vrai qu'on a commencé avec une notre belle-fille. Sa priorité n'est pas de vendre notre vin. Sa priorité est d'être la première Chinoise à avoir de très haute qualification dans le vin. Mais elle parvient quand même à nous vendre des vins, notamment les plus chers.

Question : Est-ce que vous avez des partenaires avec lesquels vous n'avez pas de rapports amicaux, ou familiaux ? Vous avez l'air d'avoir des rapports de confiance particuliers avec tous vos partenaires commerciaux... Et vous avez des partenariats très anciens...

Réponse : C'est vrai que nous maintenons nos relations avec les mêmes partenaires, et qu'il y a finalement peu de partenaires très récents, c'est notamment lié au fait que beaucoup de gens veulent nous rejoindre. Une dynamique a été créée, et d'autres veulent en profiter et emboîter le pas. Ils veulent entrer mais le problème ce sont les volumes. Ces gens qui étaient petits grossissent ! La Coustarelle maintenant, que l'on suit depuis le début, maintenant c'est 55 hectares de vignes. Donc cela fait quand même des volumes importants à vendre, surtout si on le vend au détail. Alors ils vendent un peu en grandes surfaces mais bien sûr ils voudraient tout passer en détail. Les rapports sont très tendus en grandes surfaces. Il va aussi un petit peu à l'export. Le Château Monplaisir par exemple vend par le biais de l'association. On est tous ensemble, c'est comme une équipe de rugby, mais c'est dur de faire entrer des nouveaux.

Question : Mais comment cela se passait quand vous aviez un partenariat possible avec des gens que vous ne connaissiez pas historiquement ?

Réponse : Avec d'autres vignobles. Avec les vins d'autres vignobles que j'ai rencontrés. On a goûté les vins, on les a dégustés et parfois on a vendu leurs produits sans bien connaître le viticulteur.

Question : Par exemple ceux à qui vous vendez à l'export et qui sont pas de Cahors, vous ne les connaissez pas bien ?

Réponse : Non cela je ne les connais pas. Je connais surtout notre importateur en Chine. Alain, que vous rencontrerez la prochaine fois, a davantage de contacts que moi avec l'export.

Question : Concernant les ventes à l'export, avez-vous le sentiment de déléguer une grosse responsabilité à vos associés ?

Réponse : Oui c'est vrai. On se repose en partie sur eux mais pas seulement. Alain gère aussi les contacts directement. Mais l'investissement ne se limite pas qu'à de la vente. Il y a un

travail marketing très lourd. Il a fallu créer une nouvelle marque. Il a fallu créer des étiquettes, et tout cela finalement pour une petite structure c'est un travail très lourd. Donc on s'est également investi dans ce travail de préparation depuis un an et demi. On essaie de travailler l'export avec méthode. On a créé la gamme, on va être à Vinexpo. On démarre la promotion juste maintenant.

Question : On perçoit les avantages qu'il y a à travailler en confiance avec des partenaires anciens et en famille, mais quels sont les difficultés que cela présente ?

Réponse : Et oui, parce qu'il y a mon frère, ses deux enfants, il y a ma femme, il y a Michel qui est aussi mon beau-frère... Tout ça c'est la même famille. C'est pas facile tous les jours, mais notre grande force c'est la gémellité. Avec mon frère on peut tout se dire. On est pas forcément d'accord, mais on peut tout se dire ça ne pose jamais de problème. Avec les autres c'est différent. Même avec les enfants, cela peut poser des problèmes. Le principal problème, je crois, c'est que l'on a trop d'emprise. C'est ce que l'on veut changer aujourd'hui. On va pouvoir se retirer. Mais c'est vrai que l'on met une pression très forte sur les gens. On ne s'en rend pas compte. On met une pression énorme, c'est nous qui le faisons. On met la pression sur le travail. On met la pression sur l'entreprise, pour la faire avancer. Dès qu'on lâche, on s'aperçoit que c'est fermé le dimanche, que c'est plus la même chose. C'est pour ça que je dis souvent « le travail n'est pas leur métier ! ». Aujourd'hui, c'est les loisirs, etc. Nous, on a tout donné pour l'entreprise, tout. On est parti de zéro. On a tout monté à la force du poignet et aujourd'hui on n'est pas trop mal. Mais je comprends que l'on puisse aussi vouloir privilégier les loisirs. Les enfants ne feront jamais ce que l'on a fait. Ne peuvent pas.

Question : Et sur le partage de la rémunération, cela pose des problèmes ?

Réponse : Les enfants sont employés. Cela ne pose pas de problème. Chacun sait combien on est rémunéré, et combien ils sont rémunérés. S'il y a des bénéfices qui arrivent, maintenant c'est le cas, on donne des primes, il y a des avantages qui peuvent être intéressants. Pour les enfants, et pour tout le personnel.

Question : Avec le personnel, comment cela se passe ? Ce n'est pas facile d'être dans une structure aussi familiale ?

Réponse : Le véritable défaut, c'est qu'il y a plusieurs chefs. Et moi je dis que l'entreprise ça se dirige par un nombre impair, et trois c'est trop. Donc il faut un chef, un seul. Il y a un patron. Le patron, pour un certain nombre de choses c'est Alain. Pour le terrain c'est moi. Mais pour les investissements, c'est lui. S'il décide de faire un investissement, tout le monde est derrière. S'il dit « non », on ne conteste pas sa décision. Mais c'est pas facile, parce qu'un jour c'est oui, un jour c'est non, forcément... (rires). Rien n'est parfait.

Question : La répartition des pouvoirs n'est pas évidente ?

Réponse : C'est la difficulté. C'est ça que l'on veut changer. Quand c'est une petite entreprise, cela va. Mais maintenant que l'on développe l'export, la franchise,... Ce n'est pas évident. Il faut que les choses soient réorganisées. Ça a l'air tout bête, mais la franchise c'est long à organiser. C'est dur. Il a fallu définir un cahier des charges, il a fallu mettre au point le concept de magasin. Les gens qui vont prendre la franchise, seront obligés de suivre absolument le cahier des charges. Ne pourront pas acheter notre produit ailleurs. Ils verseront une rémunération sur la marque, une rémunération sur la vente des produits, voilà.

Question : Et les résultats ?

Réponse : Tout le monde s'est planté, Godard s'est planté, Valette aussi, il a des difficultés. On est allé voir. On s'est déplacé. On sait que c'est très difficile. Mais nous, on n'est pas exactement comme Valette. Valette, il vend son entreprise. Il est tout seul. Il n'est pas du tout dans la même configuration d'association de producteurs. Alors il a monté ses boutiques, mais il veut tout vendre. Je ne sais pas comment il vendra. Les gens grossissent trop vite à mon avis. Valette, on y était il y a quelques jours il me disait qu'il était allé trop fort. Trop fort, trop de personnel. Et Godard, c'est plus notre gestion familiale, les enfants, Pascal et Alain. Alain doit être la retraite et Pascal gère. Mais ils sont plus qualitatifs. Je pense. Ils ne se sont pas faits avalés par les volumes. Quand je goûte des produits de chez Godard, c'est toujours

bon. Valette, par contre, il y a souvent des problèmes de qualité. Il est irrégulier. Ce que l'on doit faire, c'est sélectionner les produits de l'association. Tous les produits vendus il faut qu'ils soient excellents. La force de l'association, c'est d'avoir la même définition de la qualité. Ces gens ont progressé en qualité, parce qu'entre eux, ils ne parlent que de qualité. L'association fédère en permettant à chacun d'évaluer sa qualité, et l'améliorer. Les discussions c'est : « j'ai acheté telle machine, pour mieux travailler le sol, Et toi comment tu fais ? » « Moi j'ai acheté telle autre, je procède comme ça... » Ça, c'est énorme. C'est la force de l'association. C'est cette qualité commune, cette même obsession de la qualité. Vouloir faire mieux que l'autre. C'est toujours ce qu'ils ont dans la tête. Ça, c'est fort.

Question : Les gens de l'association adhèrent à cette vision de la qualité. Mais les salariés ?

Réponse : 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.

Question : Comment vous y prenez-vous ?

Réponse : Eh bien, quand on fait des réunions, les salariés participent. Les filles qui font la gestion commerciale, elles connaissent parfaitement le système. Tous ont intégré cette logique. C'est important comme façon de penser.

Question : Qu'est-ce qu'il y a comme salariés dans l'entreprise ?

Réponse : En plus de ceux dont on a déjà parlé, il y a un comptable, une secrétaire commerciale, et après les vendeurs. Il y a notamment une anglaise. Il y a Thomas. Il y a José qui vient de rentrer. Il y a Jean-Paul qui s'occupe des expéditions. À 99 % des expéditions. Mais après il y a les vacataires. Parfois on en a 10 à la fois.

Question : Et qui va sur le salon par exemple ?

Réponse : Pratiquement tous. Tous ceux qui ont des fonctions commerciales, sont susceptibles d'aller sur les salons. Plus que susceptibles : ils y vont.

Question : Est-ce que le choix de travailler sur le salon est aussi lié aux besoins de linéariser les ventes qui, ici dans les régions touristiques, sont forcément très saisonnières ?

Réponse : Bien sûr. Avec les salons, on a une activité tout au long de l'année. Janvier et février c'est mort. Mais à partir du mois de mars, on a déjà des salons : Salon de l'Agriculture, Salon de la Maquette, Foire d'Orléans...

Question : Salon de la Maquette ?

Réponse : Oui, Salon du Modélisme. C'est énorme ! On est tout seul ! Partout où on peut aller... Batimat. C'est énorme. Dans le bâtiment, tous les entrepreneurs passent devant nous. Ils ont leur comité d'entreprise, et puis ils mangent et boivent. Je vais vous dire, le meilleur salon pour nous, c'est le Salon du Nautisme. Pour nous c'est le premier. Et on est tout seul. De Mme Annette Roux, présidente de Bénétteau jusqu'aux skippers... On les a tous ! L'association Tabarly... Jacqueline Tabarly, c'est une copine extraordinaire. Petipas, qui était le skipper de Tabarly ... Et tous les motoristes. Dufour, Amel... Amel, ce sont des bateaux de luxe. Quoi d'autres ? Jeannau, Yamaha, tous les fournisseurs de jet... Et puis dans le nautisme, tous les chantiers nautiques, c'est impressionnant. Et puis les étrangers, il y a une belle entreprise avec laquelle on bosse... (hésite) une entreprise américaine qui nous fait faire tous ses cocktails. Nous on cherche les marges. Et là il y en a. Quand on fait de la bouffe, il y a des marges. Dans le négoce il y en a moins. Mais là, ça fait des marges et ça fait vendre des volumes.

Question : Le fait que vous soyez sur des zones touristiques, cela vous a donné l'opportunité de développer d'autres activités touristiques ?

Réponse : Il y a « Les Amis des Producteurs ». Cela va fédérer les gîtes ruraux du secteur. Et puis le comité départemental avec lequel on collabore.

Question : Qui est à l'initiative de cette fédération des gîtes ruraux ?

Réponse : C'est nous.

Question : Et l'idée est venue d'où ?

Réponse : De nos gîtes. Nous on est dedans, mais en même plan que les autres propriétaires de gîtes. Il y a des gens qui ne comprennent pas pourquoi on fait la promotion des autres gîtes. Mais si on vend les autres, on vend aussi les nôtres. Et un catalogue c'est plus intéressant qu'une fiche avec un seul gîte. Si vous allez sur le site, vous aurez le choix entre plusieurs gîtes, notamment le nôtre. Il y avait des gens qui étaient allés manger chez Marco²⁴, grâce au catalogue, et quand Marco a vu ça il a dit... Il était très content. On a eu le retour. Du coup on a des rapports un peu plus étroits avec lui. Et pour nous c'est important. Parce que les clients de Marco nous intéressent.

Question : Avec le comité départemental du tourisme, quelle relation avez-vous ?

Réponse : Il se veut un petit peu de notre sélection. Ils s'en servent pour amener par exemple des journalistes. Il y a quelque temps on a reçu les Canadiens. Ce sont nous qui les avons logés. Nous avons fait toute une animation pour eux.

Question : Mais financièrement, il y a un lien ?

Réponse : Non, c'est nous qui avons tout financé. Ils ne distribuent pas nos prospectus mais on distribue les leurs. Mais je suis contre leur façon de fonctionner. Le Comité Départemental

²⁴ Restaurant haut de gamme ayant une forte notoriété locale.

de Tourisme, il ne faut pas de favoritisme, ce qui est normal sur le principe. Mais lorsque vous avez des clients qui appellent et qu'ils disent : « Je voudrais une belle maison avec une belle piscine dans un coin très tranquille... » Vous ne pouvez pas lui donner une liste. Il faut lui dire je vous recommande d'aller chez Untel. C'est ça qu'il demande. Si vous lui donnez une liste, vous ne répondez pas à sa question. Je comprends de façon déontologique, mais pas de façon commerciale. Moi je dis c'est dommage de ne pas faire comme ça parce que il faut défendre la qualité de ceux qui proposent la qualité. Les gens qui représentent bien le département, il faut qu'ils soient favorisés. Et ça ne nuit pas aux autres. Pourquoi ? Parce qu'une fois qu'ils sont pleins, ils sont pleins. Mais ils sont identifiés comme étant des gens qui font un produit de bonne qualité. Et forcément les touristes devront aller ensuite vers les autres. Donc de toutes façons, ils renverront aux autres. Mais il faut que les gens soient classés par niveau. Il faut que les bons soient identifiés comme bons. Pour le Lot, c'est très important. Parce qu'il y a des gens qui partent du Lot en étant déçus. Quand ils arrivent dans le gîte, qu'on leur donne la clé du bout des doigts, et qu'on leur dit : « Vous laissez la clé dans la boîte aux lettres en partant », c'est pas terrible pour faire vivre le pays. Il ne faut pas considérer que tenir un gîte c'est gagner de l'argent sur le dos des touristes. Il faut que les gens viennent dans département et qu'il soient heureux dans le département. C'est la petite bouteille que l'on offre, c'est le bouquet de fleurs, c'est l'accueil, c'est le temps que l'on prend pour discuter avec eux. Il faut leur dire ce qu'ils doivent aller visiter, où sont les chemins de promenade, c'est ça le tourisme. Surtout le tourisme rural. Et il faut les accompagner. Si on ne les accompagne pas, c'est pas bien. Nous, autour de chez nous, autour de nos gîtes on a balisé 150 kilomètres de chemin ! Ça, c'est du service. Juste pour qu'ils se promènent autour de chez nous. Il y a une partie balisée VTT, une partie balisée chemin pédestre... Il y a d'autres balisages dans le département, mais ingérables, trop lâches. Il faut que chacun gère la campagne autour de chez lui. Dans notre balisage, on a associé d'autres gîtes. Des gens peuvent aller de l'un à l'autre. On a fait un balisage commun. Encore une fois, c'est nous qui avons initié le mouvement. Et sur le balisage il y a les noms des gîtes. Le nôtre et ceux des autres.

Question : Vous avez aidé d'autres gîtes à développer des produits et services touristiques ?

Réponse : Oui. Par exemple un gîte qui s'appelle la Cinquième Saison. Très près de chez nous. On les a beaucoup aidés. Le gars il faisait chambre d'hôte, mais il ne faisait pas table

d'hôte. Il est passionné de cuisine. Nous, on lui a dit « Pourquoi tu fais pas table d'hôtes ? » Au départ on lui a vendu des produits. Et petit à petit il s'est lancé. Maintenant il fait vraiment de la cuisine. Et puis aussi, il a pris l'habitude de fonctionner un peu comme nous. Il parle aux gens, il les conseille pour profiter de leur séjour. C'est l'apprentissage. Les gens comprennent aujourd'hui. Alors pour alimenter ces échanges, ces partenariats avec des gîtes, on a aussi mis en place des systèmes de cartes de réduction. Leurs clients, quand ils viennent chez nous, ils ont des remises. Il y a plein de choses à faire comme ça, pour fédérer. Il y a un business énorme à faire en fédérant davantage.

Question : Et le CDT, c'est leur travail ?

Réponse : Ils ne peuvent pas, ils n'ont pas le temps.

Question : Et la Chambre de Commerce par exemple vous êtes en contact avec eux ?

Réponse : Oui. On a un contact avec Alain (rires) il était à la Chambre de Commerce. Et en tant qu'entreprise, on est adhérent à la fois de la Chambre de Commerce et de la Chambre des Métiers.

Question : Qu'est-ce que vous faites par exemple avec la Chambre des Métiers ?

Réponse : Lorsqu'on nous informe des animations par exemple, c'est vrai qu'il y en a de moins en moins parce que c'est une question de temps, mais lorsqu'ils font des animations pour les boulangers par exemple, on participe. Pour les aider à faire ces animations. Cette année par exemple on a fait pour eux tous les coffrets cadeaux de fin d'année. Mais c'est parce qu'on travaille régulièrement avec eux. Et puis on est dans la même logique qu'eux lorsqu'on fait un coffret par exemple 100 % Lot. C'est un coffret de fin d'année, avec uniquement des produits lotois. Même l'emballage est lotois ! Forcément, ça facilite la collaboration. Plutôt que de faire plaisir à tout le monde entier, on essaie de faire plaisir à ceux qui sont près de chez nous. C'est notre volonté, c'est pas toujours facile... On est

toujours tenté par vendre d'autres produits, sur lesquels on peut faire des marges, qui sont bons. Par exemple on avait un producteur de miel. Il nous a lâchés. On est emmerdé. Mais on ne veut pas aller en chercher un plus loin, hors du département.

Question : Pourquoi vous a-t-il lâchés ?

Réponse : Parce qu'il a des problèmes avec les abeilles. Notamment avec les frelons asiatiques. Ils sont très emmerdés avec cette histoire. Il n'y a pas de miel. La production chute. On a contacté le président des apiculteurs du Lot : il n'y a pas de miel à vendre. Le peu qu'ils ont, ils le vendent en direct. Ils ont des volumes très faibles maintenant. Alors je comprends, ils ne veulent pas donner de marge à des revendeurs.

(Divers échanges pour clôturer cet entretien et préparer les suivants. Un déjeuner a suivi cet entretien. En raison du bruit ambiant, l'entretien n'a pas pu être enregistré, à quelques exceptions près.)

Réponse : Il y a quelqu'un dont on n'a pas parlé. Christian T. C'est le plus gros restaurateur du Lot, il travaille avec la Quercynoise²⁵. Il fait beaucoup beaucoup de foires et salons. Il vend sur table. Mais à chaque salon, il passe une ou deux palettes. C'est impressionnant. Il nous a trouvé un partenaire en Suisse. Mais prudence. On n'y va doucement, tant qu'on ne maîtrise pas tout à fait le sujet on ne va pas y aller trop fort.

Question : Avec P. Vous aviez eu un partenariat me semble-t-il ?

Réponse : Il a fermé. Ça a été une catastrophe. Ils ont tout démantelé. Renvoyé le personnel, démantelé le matériel. C'est dommage, on était arrivé à faire 2,5 à 3 millions de cols. Lui, il est propriétaire du château C. Et il a monté une société de négoce. C'est devenu énorme. Mais ne faisait aucune gestion. Il s'est retrouvé à vendre à des prix intenable. Et nous, on s'était associés avec lui. On travaillait notamment avec Auchan. Pourquoi La Coustarelle travaille avec Auchan ? Parce qu'avec P. on avait travaillé avec Auchan et quand on a arrêté on a tout

²⁵ importante coopérative locale

transféré à La Coustarelle. Nous, on était associés avec un type. Mais à l'époque on a eu peur. Parce qu'il y avait des sommes énormes de traites bloquées sous le coude et les banques refusaient d'escompter. Alors on a eu peur. Mais on avait créé une plate-forme de négoce. Notamment avec Auchan. On saucissonnait les palettes, on prenait plusieurs vins différents et on faisait un assortiment sur la palette. On mettait 120 bouteilles de Gaillac, 120 de Madiran, 120 de Bergerac, 240 de Cahors. Il fallait saucissonner tout ça magasin par magasin. Auchan était hyper content. Et on était passés national, alors là cela devenait énorme. Un jour chez P, on arrive le matin dans le bureau : le bureau rempli des rouleaux de fax qui s'étaient dévidés. Rempli de commandes ! Toute la nuit on avait reçu les commandes. Ça arrivait de tous les magasins. Ingérable ! Quand on est arrivés ensemble dans ce bureau, le bureau était rempli. Il y avait trois fax et qui avait balancé des papiers toute la nuit.

Question : Il arrivait à le gérer ?

Réponse : Non. Il était dans une logique de piquer un marché aux autres. Et donc de baisser les prix. Erreur ! Vendre un Cahors à 1,29 euros ou le vendre 1,89, c'est pareil pour le consommateur. Mais à l'arrivée, le producteur lui il vit. Nous notre volonté, c'est de faire vivre des producteurs. Donc la société, elle fait vivre des tonnes de producteurs. Je sais, je les ai connus en 2CV, maintenant ils roulent en Porsche Cayenne. Il y a eu un enrichissement. Et ça ça fédère ! Ils profitent de ces actions collectives. Même A : on a apporté de l'eau au moulin. Il vend des centaines de milliers de cols au Canada. Mais c'est le fait d'avoir d'autres débouchés au niveau local qui lui a permis de passer du temps à l'export.

Question : Comment sont établis les contacts avec les tour-opérateurs ?

Réponse : C'est essentiellement avec le Comité Départemental du Tourisme. Il y a aussi l'ancienne femme de mon beau-frère, de Michel, qui s'occupe aussi de ça. Sa première femme est toujours au Comité Départemental du Tourisme.

(Plus tard dans la conversation...)

Question : Comment se passe le développement de la conserverie ?

Réponse : Pour l'amortir il faut produire tous les jours. C'est une fuite en avant. Michel s'en occupe de main de maître. Mais on a dû emprunter pour fabriquer l'outil. Toutes les subventions que l'on a touchées, les subventions de l'Europe, on les a gardées pour financer le fonds de roulement. Heureusement : sans ça, on serait déjà en difficultés. C'est pas un secteur facile.

Question : Qu'est devenue l'entreprise qui était située à la sortie sud de Cahors ?

Réponse : Ah oui, celle de Jean-Philippe P. On a été associé avec lui aussi. On a été associé avec lui au tout départ. On avait acheté l'usine de production qui s'appelait Le Point Noir. C'était sur Vers. En 1989 il y a eu un incendie. Une porte de congélation a fait un court-circuit ; tout a brûlé. Jean-Philippe P. s'occupait de la gestion d'entreprise. C'est après qu'il a monté son atelier. Ça n'a pas fonctionné quand il a acheté aussi un abattoir de canard du côté du Tarn-et-Garonne. Là, ça a été très difficile. Ses clients c'était la grande distribution. Nous on a été en mauvais termes, suite à cet incendie. On s'était disputé. Et il n'avait pas de clients. Ses clients c'était la grande distribution. Il fallait baisser les prix.

Question : Et ça a fermé ?

Réponse : Oui ça a fermé. Je ne sais plus ce que c'est mais ce n'est plus du tout la même activité. Ça avait été acheté un temps, mais ça n'a pas fonctionné. Ils ont arrêté définitivement. Mais le repreneur a racheté Catus qui, lui, fait partie de l'association. Donc du coup on se trouve à travailler avec eux.

(Plus tard dans la conversation...)

Question : Et quelles sont les sociétés qui marchent bien, celle dont vous trouvez qu'elles ont des modèles pertinents ?

Réponse : Il y a Valcadis. C'est un groupement de producteurs. Ils sont aussi dans la noix. C'est une coopérative. Ils sont aussi dans le safran. Il font des bonbons, plein de choses. Je crois qu'ils ont acheté le Moulin de l'Huile de Noix.

Question : Et Péliissou²⁶ ? J'ai cru voir sur un document qu'il était dans l'association.

Réponse : C'est M. qualité de l'association. Il a vendu le restaurant. Il reste pour assurer la transition. La transition dans une affaire aussi personnalisée est difficile. Quand un individu a trop d'emprise sur son entreprise, elle est difficile à vendre.

(Plus tard dans la conversation, à propos d'un concurrent, également producteur négociant)

Question : Et comment il va ?

Réponse : Mal. Je ne sais pas comment il tient encore avec tous les bilans qui sortent négatifs. Mais alors, il fédère pas ! C'est le moins qu'on puisse dire. Il n'y en a que pour sa pomme. Il voudrait que tout lui appartienne. Les produits des autres, ça ne l'intéresse pas. Jamais de philanthropie avec lui.

(Plus tard dans la conversation... À propos d'une jeune entreprise connue localement pour d'autres activités que la viticulture)

Question : Vous en pensez quoi de cette entreprise ?

Réponse : Je me suis engueulé avec lui il y a quelques jours (rires). Je le connais depuis l'école. On peut tout se dire. L'autre jour je lui ai dit qu'il pensait trop à l'argent. Je lui ai dit : « Qu'est-ce que tu veux de mieux que quand à table tu sers ton propre vin, et que ceux qui sont autour de la table te disent qu'il est formidable ? » Mais il a dit : « Moi je m'en fous ! C'est ce que cela rapporte qui m'intéresse ! »

(Plus tard dans la conversation...)

²⁶ Restaurateur local étoilé par le guide Michelin

Question : Quelles sont les autres activités que vous avez en projet ?

Réponse : Pour l'instant en dehors de l'export à développer, le principal projet à court terme, et on maîtrise tout, c'est l'ouverture du restaurant pour pouvoir accueillir des autocaristes. Pas seulement mais aussi des autocaristes. Voilà donc ce gros investissement dont je vous ai montré les plans.

(Plus tard dans la conversation... Mon interlocuteur vient de me dire que les vins qu'il produit sont bio)

Question : Pour quelle raison ?

Réponse : C'est déjà que ça répond à une demande d'une partie de la clientèle. Les gens commencent vraiment à faire attention à ça. Donc c'est plus facile de vendre un produit en disant qu'il est bio. Mais il y a aussi une raison économique. Les traitements coûtent extrêmement cher. Lorsqu'on fait un traitement phyto, le fournisseur vous donne le calendrier de traitement. Toutes les semaines il y a un truc à mettre ! Alors que parfois, en fonction de la météo, de la température, de l'humidité, on sait très bien que le traitement n'est pas nécessaire. Donc si on sort de ce système, on peut arriver à économiser pas mal sur l'ensemble des traitements phytosanitaires. Il y a un choix économique qui n'est pas évident. Alors les produits que l'on a, ne peuvent pas porter la mention bio, parce qu'on n'est pas 100 % bio mais le fait de réduire très significativement le traitement, ça permet quand même de tenir un discours sur ce sujet. Et nos ventes, on les fait essentiellement en face à face. C'est vrai que les gens qui aiment le terroir, qui aiment le produit, qui aiment aussi la nature qui va avec, son environnement, sont sensibles au fait qu'on utilise pas trop ce genre de produits.

Entretien avec le deuxième frère, Alain J, au siège de l'entreprise

Dans la répartition des rôles, René J. s'occupe davantage du fonctionnement de l'association et des rapports avec les autres producteurs. Alain J. s'occupe davantage de l'export.

(Divers échanges pour introduire entretien. Le tout début de l'entretien se fait en présence de René J.)

Question : Il y a-t-il des actions de la part des institutions locales qui sont importantes pour vous, je veux dire pour votre entreprise ?

Réponse : Aujourd'hui, il y a une étude qui a été lancée par le département sur la mise en place d'une plate-forme logistique de stockage et de distribution des produits. L'emplacement qui avait été défini par le département était basé au sud de Cahors. Pour certaines entreprises. Mais pour pouvoir répondre aux besoins d'autres entreprises du centre du département ils ont recalé cette plate-forme, ils l'ont repositionnée sur Montfaucon, près d'ici donc. Elle est plus centrale par rapport au département. Ça, c'est un gros investissement du département. Avant il y avait une petite plate-forme sur le Sycala. Mais là c'est une grosse plate-forme de stockage. Derrière vous avez notamment des gens comme Andros. Là c'est plus du côté de Figeac ou de Brethenoux. Il y a des aménagements routiers qui ont été faits. Ces entreprises ont demandé à pouvoir stocker des produits en position négative ou positive, suivant les besoins. Ça c'est plus des entreprises au nord du département qu'au Sud.

Question : Andros aussi a besoin de stockage ?

Réponse : C'est surtout Andros. Mais il y a aussi Bargues, Valette, Godard... Delmond, c'est un négociant en palmipèdes. Ils ont tous de grosses capacités. Ils ont de gros besoins en stockage et plusieurs choses. Ils voudraient qu'il y ait un package complet. Conditionnement des produits si c'était possible. Par exemple pour les comités d'entreprise, Valette a besoin d'espace. Quand ils font des colis. Par exemple Capel, quand ils forment des colis, ils ont 450 000 bouteilles, donc 450 000 coffrets à préparer. Plus d'autres produits. Au total, ils

doivent faire 600 à 700 000 colis. Ils ont besoin de beaucoup d'espace pour préparer ce stockage. Il en faut une logistique avec les tables de préparation, des gens autour. Cela peut créer de l'emploi, c'est bien. Pour le département c'est super. Après, tout ça c'est pour l'actualité. Aujourd'hui.

Question : Votre frère m'a parlé de la structure que vous avez montée pour l'export, en collaboration avec Chambert et les Cèdres. Est-ce qu'on peut entrer plus dans le détail du fonctionnement ?

Réponse : Au départ, bon, le projet est remarquable. Avoir derrière des entreprises relativement solides. Les trois avec un savoir-faire. Le souci, c'est quand vous travaillez le grand export. On a un client aux États-Unis. Un gros négociant. Un américain qui référence sur l'ensemble des états. Parce qu'il faut des référencements par État. On veut un distributeur qui soit référencé sur l'ensemble des états. Le problème, c'est qu'ils sont très attachés aux notations accordées aux vins. Tous les magazines spécialisés dans le vin font la promotion des notations. Ils sont très attachés à la « parkérisation » du vin. Nous on a eu 88. Il aurait fallu qu'on soit à 92 ou 94. Ça c'est pour l'aspect qualitatif. Deuxièmement, pour le grand export, pour la Chine, pour le Canada, on cherche de gros importateurs. On ne va pas chercher de petits importateurs. On va chercher des distributeurs nationaux. On a une volonté de... On a créé une marque. Elle s'appelle Grand Terroirs de France. Cette marque, si vous voulez la philosophie du système c'est aller rechercher des produits de vignerons, de promouvoir un négoce de qualité c'est-à-dire des vignerons qui vont cautionner un partenariat entre la viticulture négoce. Si vous voulez, ce sont des produits de vignerons pour le négoce. La marque c'est Grands Terroirs de France. Mais derrière vous avez une traçabilité des produits. Donc des petits volumes. Parce qu'on ne fait pas que Cahors. On fait Saint-Emilion grand cru, on fait des Côtes-du-Rhône, du Châteauneuf, du Chablis etc. si vous voulez, notre identité, que l'on essaie de faire transparaître dans cette marque, c'est le respect d'un certain nombre de critères. C'est difficile de les faire valoir. Il y a trois choses. Tous les produits sont repérés suivants leur segment de marché. Là, aujourd'hui, le problème c'est comment faire une communication Grand Terroirs de France. Dans la segmentation, comment faire la promotion. Aujourd'hui notre entreprise n'a pas les moyens de faire de la communication. Il faut beaucoup d'argent. On peut le faire à Cahors. On peut faire sur les produits de Cahors. Mais sur une marque générale comme cela c'est très compliqué. C'est assez difficile. On a lancé

cette entreprise. Elle a aujourd'hui des stocks. Elle a des clients en Chine et aux États-Unis. Elle est en plein développement. Elle est en train de se mettre en place. La garantie, c'est qu'on a derrière des gens comme De Renocourt, comme Michel Rolland qui garantissent l'origine. Des gens comme Claude Bourguignon qui garantissent l'origine de la production, de terroirs, des valeurs de qualité. Avec des produits bio pour une bonne partie. Chambert est bio et nous aussi. On a été à l'extrême partout. Mais la grosse difficulté c'est qu'aujourd'hui on a chacun notre entreprise on a investi, on a construit un bâtiment au sein pour travailler ensemble, avec du stockage climatisé, tout est en place mais on n'a pas les moyens de recruter des gens pour activer directement le réseau d'importateurs, et se consacrer à ça. L'entreprise démarre juste. Le souci c'est que chacun on a nos entreprises. On ne mélange pas tout. Cela sert d'irrigation. Notre structure export va être un débouché supplémentaire pour nos propres produits. Dans cette affaire, nos associés sont très confiants. Moi je suis peut-être le plus réservé. On a des gens qui ont l'air de s'intéresser à nos produits, il y a sûrement une opportunité mais ce n'est pas gagné. Je ne suis pas excessivement optimiste. Il faudrait vraiment une implication de chacun très forte.

Question : Il y a des institutionnels qui vous aident dans cette démarche ?

Réponse : Des collectivités... Je ne vois pas trop comment elle pourraient nous aider dans cette démarche.

Question : Et quel est le partenariat avec les autres produits que vous commercialisez par cette structure ?

Réponse : Ce sont des relations de vignerons à négoce. On est proches tous les trois dans cette affaire. Nous sommes à la fois producteurs et négociants. Ce que l'on veut, c'est vendre du vin de qualité, du vin de vignerons, avec une structure commune. J'y crois à fond mais la question c'est toujours comment le faire savoir ? Comment faire savoir que notre structure ce n'est pas du négoce de premier prix ou un négoce un peu industriel. Comment faire savoir qu'on n'est pas comme d'autres industriels du vin ? C'est compliqué. Sans commencer par la

base. Parce que nous ici, on a commencé avec un client et puis 10 et puis 100 et 1000. C'est comme ça qu'il faut commencer.

Question : Si j'ai bien compris il n'y a pas de commercial dédié à cette affaire ?

Réponse : Non il n'y en a pas. C'est chacun qui fait du commercial.

Question : Votre importateur aux États-Unis, comment l'avez-vous rencontré ?

Réponse : C'est un contact. On a eu un contact en Angleterre qui nous a permis de le rencontrer. Ce sont des gens qui ont des grandes structures de négoce. De distribution. Notre importateur ce qui l'intéressait c'est d'avoir une gamme complète de vins français avec une même identité et les mêmes critères de qualité sur toute la gamme. Donc il faut une traçabilité des vignerons derrière, il faut aussi des volumes suffisants.

Question : La gamme comment est-elle structurée ?

Réponse : C'est un assortiment par terroirs. La classification c'est 1, 2, 3.

Question : Pourquoi êtes-vous toujours sur une classification en trois groupes ?

Réponse : Parce que c'est comme ça que ça fonctionne. Il y a toujours l'entrée de gamme un haut de gamme et un milieu de gamme entre les deux. Donc on le répercute sur chaque terroir.

Question : Et sur Bordeaux vous structurez votre gamme comment ?

Réponse : Ça serait avoir trois vins chacun des terroirs de Bordeaux. Trois Saint-Emilion, trois Médoc, etc. Mais trois dans le même domaine.

Question : Et sur du Cahors ? Parce que vous vous en avez déjà 3. Et vos associés aussi...

Réponse : Bien sûr. Chambert a par exemple un Chambert Gourmand en entrée de gamme et puis après un prestige et une grande cuvée. Le Cèdre a « Les Chatons » en entrée de gamme.

Question : Et lesquels présentez-vous ?

Réponse : Les trois. C'est-à-dire que sur les Cahors, on tourne avec neuf vins. Mais sous l'étiquette Grands Terroirs. C'est-à-dire que nous en tant que producteur on sait qu'il y a neuf vins. Mais commercialement on ne présente que trois vins, trois références. On est capable de faire des assemblages. On définit la qualité pour chaque segment. Chambert Gourmand et Les Jumeaux c'est à peu près la même qualité. Mais ces marques-là, qui sont présentes pour le marché français, s'effacent pour le marché export. Et la seule marque qui reste c'est la marque Grand Terroir de France.

Question : Donc pour ces vins de Cahors c'est vous qui faites les assemblages. Mais pour les autres terroirs ?

Réponse : Non pour les autres terroirs tout est acheté en bouteille. Tout est mis en bouteille directement à la propriété. Et il y a une traçabilité. *(Interruption pour un appel téléphonique)*

Réponse : Donc je disais, l'intérêt pour nous c'est de créer cette marque Grand Terroirs de France. Bien sûr, on pourrait vendre des vins en indiquant indirectement quel est le domaine où le château qui les produit. Mais nous ce que l'on veut c'est créer une marque tout en maintenant la qualité qui correspond à la segmentation, qu'on puisse approvisionner avec les volumes qu'il faut. Ce que l'on veut, c'est aussi de la sélection. Dans cette affaire, il est important de compléter l'offre de Cahors par d'autres vignobles. Châteauneuf, Saint-Emilion, Lustrac... Tout cela, vendu avec la marque Grands Terroirs de France.

Question : Cela veut dire que d'une année à l'autre un Saint-Emilion Grands Terroirs de France ne sera pas forcément produit par le même viticulteur ?

Réponse : Pascal Vérargues c'est le référent qualité qui va valider que l'on puisse prendre tel ou tel vin. On veut absolument vendre de la qualité. On ne veut pas nécessairement faire du prix. Donc il est essentiel pour nous d'avoir ce contrôle de qualité qui nous permette de surtout pas partir dans un positionnement prix. Je ne vends pas sur le prix. Le but c'est définir la qualité, aller chercher du très bon sous une marque définie. Il faut que les gens qui achètent de grands terroirs soient sûrs d'acheter un bon produit. Il faut que cela soit une garantie de qualité.

Question : Les propriétaires de la marque, ce sont vous trois ?

Réponse : Tous les trois. Mes deux associés à 40 % chacun, et moi 20 %. Je devrais avoir plus, c'est moi qui en ait le moins, mais c'est moi qui pour l'instant donne le plus...

Question : Vous avez défini un budget de fonctionnement ?

Réponse : Non nous n'avons pas de charges. C'est chacun qui assume son travail. Chacun s'investit, et on fait bénéficier les autres quand il y a une opportunité. Par exemple, nous on a une opportunité avec la Chine, alors on essaie de vendre les vins de la structure. Par exemple Lucie a un contact avec 450 grandes surfaces chinoises. Voilà ce qui nous intéresse. C'est de faire un ou deux containers par mois avec un importateur. On ne veut pas faire de bricolage.

Question : Un container, c'est combien de cols ?

Réponse : Un 40 pieds c'est 20 000 bouteilles. On ne dépasse pas 20 tonnes. C'est lié au poids pour la Chine. Voilà ce qui serait bien, c'est un container par mois pour chaque pays. On en est capable. Actuellement, c'est ce que l'on fait et chacun dans nos entreprises. Chacun de nous, on fait un container par mois.

Questions : Combien de cols produisez-vous aujourd'hui ?

Réponse : Aujourd'hui on produit 120 000 bouteilles sur nos trois domaines. C'est rien. Mais je ne compte pas les produits de l'association. Évidemment dans tous les cas j'associe d'autres produits. Il faut ouvrir le marché. Si vous incitez les gens à découvrir, et ils approfondissent leurs connaissances, leur intérêt pour le terroir. Cela fait croître le marché.

Question : Quels rapports avez-vous avec les institutions ?

Réponse : J'ai été président du syndicat de l'interprofession pendant 10 ans. Aujourd'hui je suis président du syndicat des négociants, mais plus président du syndicat de l'interprofession. J'ai arrêté cette année. Et même plus de 10 ans puisque j'ai commencé en 2002 et arrêté en 2013. J'ai succédé à Alain Dominique Perrin. Je me suis beaucoup impliqué. J'ai fait beaucoup de développement sur le Malbec. J'ai développé des rapports avec l'Argentine, grand producteur de Malbec. C'est le deuxième cépage le plus connu dans le monde et en France on en parlait presque pas. Cahors, c'est l'origine du Malbec. Le Malbec a été créé au cinquième siècle de notre ère par un évêque qui s'appelait Géry. Cet évêque a été détaché par le roi Dagobert sur le Quercy. Et il avait aussi une mission économique qui était de développer le vignoble. Le vignoble du Quercy s'étendait après cette période sur 120 000 hectares. Il s'est développé grâce à la seule voie de navigation, enfin, la seule voie de transport qui était une voie de navigation c'est-à-dire le Lot. Et cet évêque a réorganisé le vignoble. Il y avait beaucoup de cépages. Ils ont créé ce cépage par le croisement de deux cépages. L'un s'appelle le Prunelard. L'autre s'appelle la Magdeleine Noire. Il y a un village aujourd'hui qui s'appelle la Magdeleine. Et cette commune est sur le canton de Saint-Géry. L'origine du Cahors est là. Le plus gros producteur de l'époque n'est même plus aujourd'hui situé dans les limites de l'appellation d'origine contrôlée Cahors. Il était à Saint-Pierre-Lafeuille. Ce n'est plus l'appellation. Ils avaient un souterrain qui partait du château jusqu'au Lot. Il y avait des grands entrepôts, un peu comme à Bordeaux, où on stockait les barriques qu'après on chargeait sur les gabares. La région était très riche. Elle prêtait de l'argent au roi de France. Donc moi je me suis battu (j'étais le président bénévole), je me suis battu pendant plus de 10 ans pour la reconnaissance de ce cépage. Quand j'ai vu que les Argentins en avait

fait leur cépage emblématique, je me suis dit « il y a peut-être un coup à jouer ! ». J'ai regardé où ils avaient trouvé ce cépage et on s'est aperçu que c'est nous qui leur avions donné trois clones de la ferme expérimentale d'Anglars. C'est de là qu'a commencé le développement de ce cépage en Argentine. Les Argentins, ils vendent tout à l'export. Donc nous ce que l'on a fait, c'est surfer sur la vague. Quand on demande à un Argentin d'où il descend, il va vous dire du bateau ou de l'avion. Ce sont des Italiens, des Espagnols, des Français qui ont construit tout là-bas. Et il y a des bodegas qui produisent à elles seules plus de vin que toute l'AOC Cahors. Il y a une propriété en Afrique du Sud qui produit 2 500 000 hectolitres. Cahors ne produit que 180 000 hectolitres. Je ne sais pas si vous vous rendez compte... Quand on dit qu'il y a trop de volume, c'est n'importe quoi. Il y a une analyse du marché qui pour certains est complètement différente. Par exemple V.

Question : Quelle est son analyse du marché ?

(Interruption par le frère qui vient voir si tout se passe bien. Quelques échanges ne portant pas sur le cas.)

Commentaires de René J. : M. Bousquet, j'ai regardé mais du Mériquet de 2009, on n'en a plus. Mais on est aussi en rupture sur le 2010 et le 2011. Désolé, on vend trop... (Rires) il ne reste plus que du « Les jumeaux » qui est à 6 euros et du Grand Mériquet, à 29 euros. Celui-là ça vaut la peine d'essayer. Là, quand vous recevez quelqu'un qui a l'habitude de boire du Margaux vous ouvrez ça. Vous verrez, c'est solide. Il y a beaucoup de finesse et de structure. Le 2009 il a été élevé 36 mois en barriques neuves. Il y a un travail comparable à celui d'un grand cru dans le bordelais. On le vend 29 euros aux particuliers. Essayez...

(Reprise de l'entretien)

Question : Oui, on en était à l'Argentine...

Réponse : On s'est approché d'eux. J'y suis allé cinq fois. On était en contact avec l'Ambassade de France de Buenos Aires. J'ai rencontré les élus. Je suis allé plusieurs fois à Mendoza. C'est la capitale de la région de production. C'est une ville de 120 000 habitants. J'ai rencontré l'intendant de Juan de Cuyo. Avec le gouverneur de la province et avec l'intendant on a essayé de créer une synergie. J'ai voulu qu'on rapproche la ferme

expérimentale d'Anglars et l'institut Vinitechnique de Mendoza... On a signé des conventions de coopération. On envoie des jeunes, on en reçoit. Je les ai irrigués dans le vignoble. Et nous on fait pareil, on envoie des gens là-bas. Ils échangent des techniques de travail. C'est très enrichissant. On a créé des liens. On a lancé, c'est mon idée, on a signé une convention avec l'Office de Tourisme de Cahors. J'y suis allé avec les trois maires successifs de Cahors. Avec le dernier, on a rapproché les offices de tourisme, pas les CDT mais les offices de tourisme, on a voulu faire un document commun sur la route des Malbec, et faire une carte commune. Cela n'a pas encore abouti mais c'est en cours. Ce serait une carte commune des terroirs utilisant le Malbec. Je suis sûr que c'est une très bonne idée. J'espère que ça va aller jusqu'au bout. Ce sont des projets qui devraient aboutir. C'est facile à comprendre : ils ont 1 100 000 visiteurs qui visitent leur vignoble chaque année. À Cahors, on en a 10 fois moins qui viennent visiter notre vignoble. C'est clair. On a tout à gagner en revendiquant l'origine. «Vous avez découvert les vins du Sud, maintenant venez découvrir leurs origines dans l'hémisphère nord ». Parmi tous les gens qui sont intéressés par le vin, il faut leur proposer des occasions de poursuivre leurs découvertes à l'occasion d'autres voyages, et les faire venir dans l'hémisphère nord. Il y a une image du Lot à vendre. Il y a tout le discours scientifique et technique et sur la viticulture qui peut être pertinent. C'est le pays d'origine du Malbec. C'est une région qui n'est pas polluée. C'est argilo-calcaire. Sur les deux pour cent qu'il y a dans le monde, il y en a une grosse partie ici, on a des éboulis calcaires comme il y en a en Bourgogne. Le Lot a un gros potentiel, c'est un grand terroir de France. Et demain ça le sera. Le sol a un grand intérêt. Le vignoble n'a que 40 ans. Il renaît de ses cendres. C'est un vignoble jeune. En 40 ans on a été très très vite. Aujourd'hui, on est leader du vin du sud-ouest. Et toute cette politique qu'il y a eu, avec la pression de l'État, avec la pression du préfet, pour qu'on rejoigne les vins du sud-ouest... Pour qu'on rejoigne l'interprofession des vins du sud-ouest, parce qu'on est leader et qu'on était en dehors de cette interprofession. Cahors, c'est un syndicat. Notre interprofession est sous la forme d'un syndicat. Moi, je n'ai absolument pas voulu toucher. Ils nous ont tout fait, tout fait ! Il n'y en a que deux qui n'ont pas changé, qui ont tenu bon. C'est l'Alsace, et Cahors. Tous les autres, ils sont sous forme associative. Si jamais vous avez une procédure engagée par les Américains, la seule structure qui est reconnue c'est le syndicat.

Question : Pourquoi ?

Réponse : Parce que ce sont des valeurs... Un syndicat, ça a des valeurs d'hommes, un regroupement de professionnels, c'est un syndicat... Vous allez aux États-Unis, les gens qui ramassent des ordures ils sont sous forme de syndicats. Vous avez un collectif derrière. Une association c'est pas pareil. Cela peut être un sport, le foot, machin... Un syndicat, ce n'est que professionnel. C'est sur la production. Ce n'est que professionnel. Vous n'avez pas un syndicat de l'Olympique de Marseille. Ça n'existe pas. C'est une association. C'est ça la réalité. C'est la seule organisation, la seule forme qui puisse engager une procédure. Si jamais il y en avait une, on est habilité à se défendre beaucoup mieux que si on était association. On serait davantage reconnu et écouté. Voilà pourquoi j'ai tenu bon. On a beaucoup travaillé là-dessus avec les avocats de Perrin. À l'époque je n'avais pas toutes les connaissances que je peux avoir aujourd'hui sur ces questions-là. On avait un avocat local et les avocats de Perrin et on a beaucoup creusé ça.

Question : Vous disiez que vous n'aviez pas le même point de vue que V. Dites-moi en quoi vous n'êtes pas d'accord avec lui ?

Réponse : Je suis pas d'accord avec lui sur plein de choses. D'abord il a un ego surdimensionné. Et il ne croit qu'à l'économie. Il a peut-être raison, mais il ne croit à l'économie collective. Il ne croit qu'à l'économie individuelle. Moi, je suis plus dans un cadre collectif. Je crois qu'il ne peut pas y avoir de grand vignoble sans un échange et un contrat de partenariat entre la viticulture et le négoce. Je pense que lorsque vous avez de grands négociants, vous avez de grands vignerons et quand vous avez de grands vignerons vous avez de grands négociants. Vigneron c'est un métier, négociant, ça en est un autre.

Question : Mais quelle vision a-t-il du négoce et de la production ?

Réponse : Lui, il a une stratégie de marque. Moi, je lui dis qu'on n'a pas les moyens. Il me dit que la marque collective c'est Cahors. Bien sûr. Mais ici, c'est avant tout de la viticulture indépendante. On est à l'inverse des autres vins du sud-ouest. Il ne faut pas mélanger les caves privées et caves particulières. Les caves particulières, c'est un club de football ou une association de gens qui organisent des salons. Cela n'a rien de structurel. Ce sont des gens qui

se regroupent pour faire un peu de business. Ça n'a rien de politique. Ça regroupe un homme. Le Lot a 258 vigneron. Ce sont des gens qui sont indépendants. Notre marque collective, c'est la marque de nos domaines et châteaux, la vraie marque, on n'a pas une marque on a des marques de domaines et châteaux. Une marque comme Castel, ou Mouton Cadet pour les Rothschild... Aujourd'hui Cahors n'a pas les moyens. On en avait eu une qui était incontournable, c'est Carte Noire. Le problème de Carte Noire c'est que le négoce l'a détruite. Autrement c'était extraordinaire. En termes de communication, elle était très forte.

Question : Elle n'existe plus aujourd'hui

Réponse : Elle existe mais c'est une catastrophe, c'est de l'entrée de gamme, du premier prix. Aujourd'hui le vigneron qui veut faire un peu de qualité ne peut pas l'utiliser. C'est plutôt destructeur que le contraire. Mais moi j'ai peur que le Malbec remplace les Cartes Noires. On a deux leviers. Il ne faut jamais dissocier le Cahors du Malbec. Soit vous êtes sur des valeurs de territoires et vous actionnez le mot Cahors. Soit vous êtes à l'international vous actionnez le Malbec, cela a plus de résonance. Mais il ne faut jamais dissocier les deux.

Question : *(Je montre mon interlocuteur des bouteilles avec des étiquettes différentes qui se trouvent sur son bureau).* C'est pour ça que sur une des bouteilles c'est « Cahors » qui est écrit en gros, alors que sur l'autre c'est « Malbec » qui est écrit en gros caractères ?

Réponse : C'est juste un échantillon, ce n'est pas définitif. Mais on peut actionner l'un ou l'autre pour le mettre en avant, selon l'endroit où on se trouve dans le monde.

Questions : Et V. serait davantage favorable à faire une marque de négociants ?

Réponse : Lui, je ne sais pas exactement où il en est. Il a surtout été rejeté... Si vous voulez, il avait fait une marque qui s'appelait les Seigneurs de Cahors. C'est lui qui avait fait cette marque. Ils avaient 7 producteurs associés. Aujourd'hui ils se sont retirés. Il est tout seul!

Question : Pourquoi ?

Réponse : Parce qu'il n'a pas l'esprit collectif. C'est tout. Il ramène tout à lui. Il ne joue jamais l'intérêt du groupe. Les gens, bon maintenant ils le savent, mais longtemps ils ne savaient pas que j'étais producteur. Je parle toujours du collectif, de la qualité, des contrôles... C'est moi qui en 2004 ai mis en place le suivi de la qualité. À l'époque j'ai mis en place ce suivi. Quand je suis arrivé, quand j'ai pris la présidence de l'interprofession, on me demandait « Combien avez-vous de vins non conformes dans votre appellation ? » J'ai dit « Il y en a, mais je suis incapable de dire combien ». Cette question me posait problème. Je me demandais comment je pouvais faire pour arriver à identifier ces vins non conformes. Pour les repérer. Alors j'ai fait quelque chose de tout simple. Les techniciens du syndicat je leur ai dit « on va lancer une communication dans l'appellation et on va demander, sur une démarche volontaire, sans fliquer les gens,... Certains voulaient la possibilité d'engager les procédures, mais non, moi j'ai dit on fait pas ça. On va demander aux gens sur une démarche volontaire de porter leurs produits. « Vous amenez vos produits, on vous les évalue. Et s'ils sont conformes on envoie un certificat de conformité »

Question : Conformité à quel un point de vue ?

Réponse : Conformité organoleptique. Qu'ils soient bons ou mauvais, mais que ce soient des vins propres, qu'ils soient francs. Parce qu'aujourd'hui il y a des choses que l'on connaît mais que l'on ne connaissait pas il y a quelques années. Alors, on a contrôlé en 2004 98% de la viticulture. Dominique Bussereau, qui à l'époque était ministre de l'agriculture m'a dit « Ce que vous avez fait là, c'est extraordinaire. » Et après ils ont lancé des contrôles. Avec l'ODG, la nouvelle ODG... Ça coûte une fortune ! Ils ont mis des indépendants pour faire le contrôle, qui contrôlent les produits et... Et des institutions qui contrôlent. Il y a deux organismes de contrôle. Les préleveurs... Ils ont mis une usine à gaz en route. Moi, sur une démarche volontaire, sans fliquer les gens en leur disant d'amener les produits, on va contrôler... Il y avait 10 % de non conforme. Alors on leur a dit pourquoi non conforme ? Alors ça veut dire qu'on envoie au négoce une lettre en disant quel producteur est non conforme et au viticulteur on lui envoie une fiche en disant : « vin non conforme ! ». Et on explique pourquoi. Cela aurait pu continuer. Mais ils ont voulu lancer cette ODG et ils sont sortis de ce cadre. De

contrôler tous les vins, ça nous a coûté 7000 euros. Pour contrôler toute l'appellation Cahors. On avait une commission de gens, le syndicat, une commission de vigneron, avec une trentaine de vignerons, qui avaient signés. J'ai fait faire un contrôle de qualité par la profession. Interne. Cet effort. C'étaient les vignerons eux-mêmes qui contrôlaient leurs propres produits. C'étaient les vignerons qui chaque semaine contrôlaient leurs produits. Ils ont dit sur cette valeur on va essayer de restructurer. L'État a commencé à dire de restructurer le paysage viticole français. On va classer en régions. Ils ont créé le comité de bassin. Ils ont demandé que soit créées des interprofessions régionales. Toutes les compétences transférées. Des gens comme la Touraine, les Val de Loire, ils ont tout perdu, leur identité : disparue. On ne sait même pas s'il y a du vin en Touraine. On n'en entend plus parler. Tellement ils ont tout perdu. Pourtant c'est des gens qui avaient une identité. Je me suis battu contre ça j'ai dit « Cahors, on est petit, mais on reste seul ». Je suis pour la région, je suis pour faire des opérations avec les vignobles de Gaillac, de Fronton. Je suis ouvert à ce qu'on ait une démarche régionale, internationale. Je suis tout à fait d'accord. Mais on met chacun dans une convention de rapprochement. Ce que je voulais, c'est qu'il y ait... Comment appeler ça... Une fédération d'interprofessions. Au lieu de faire une interprofession unique j'ai demandé : « pourquoi voulez-vous faire une interprofession unique ? » Alors là j'ai eu tout le monde, le préfet, l'État, ils nous ont bloqués les accords de campagne, ils nous ont tout fait. Et on a tenu bon. À un moment, vous êtes épuisé. Je vais vous expliquer. J'étais à la tête d'un syndicat des négociants de Cahors. Je regroupais tous les négociants régionaux, c'est-à-dire 27 adhérents. Par contre, j'étais à l'Association des Grands Vins de France, qui est l'organisation syndicale nationale des négociants. À un moment je me suis retiré parce que ça me coûtait 6 ou 7000 euros. Je me suis dit l'on se retire de ça parce que on a de toute façon les infos par l'entreprise et on ne les a pas par l'organisme national. Il ne sait pas grand-chose. Ça sert à cotiser, mais nous on a pas les moyens. S'ils veulent, il faut qu'ils aillent chercher des ressources ailleurs. Tous les gros négociants français se sont retrouvés sous cette entité. L'organisme national a demandé aux gros négociants de ne pas adhérer dans des petits syndicats comme les nôtres. Moi, le problème c'est que je les avais quand même comme adhérents. Alors il fallait qu'il sortent. Ils sont restés parce qu'ils avaient besoin de Cahors. Donc si vous voulez ils étaient à l'intérieur et à l'extérieur

Question : C'étaient des négociants qui traitaient sur quels vins ?

Réponse : Aujourd'hui les négociants ils jouent avec tous les vins. Ils font une opération sur du Fronton. Et puis après avec du Gaillac. Ils tirent les prix là où ils peuvent.

Question : Ils restent sud-ouest ?

Réponse : Pour les négociants d'ici. Mais les gros, ils achètent partout. Des gens comme Castel, ils n'ont pas de territoires précis. Ils achètent des volumes énormes. Donc ce gros négoce... Parce qu'il y a quatre gros négociants dans le sud-ouest. Ce gros négoce s'était mis en dehors de ce syndicat parce que, si vous voulez, moi j'avais plutôt une philosophie de production, je leur demandais de signer des partenariats avec les producteurs. Pour qu'il y ait une traçabilité de produits. Et qu'ils s'engagent sur des prix. Jamais ils n'ont voulu s'engager. Sur rien ! Qu'est-ce qu'ils ont fait ? Ils ont acheté du prix. Il n'y a que ça qui les intéresse. Par exemple moi je leur ai dit « Non, on segmente le vrac. » Et ils ont ouvert des yeux comme ça. Ils ont dit « Mais pourquoi tu veux faire ça ? » Je leur ai répondu « Parce que demain vous auraient plus de vin ». « Comment ça, on n'aura plus de vin, il y en a partout ? » « Regardez un peu la situation : en 10 ans, nous on a perdu 1000 hectares dans le Lot. Ça veut dire qu'on a arraché 1000 hectares. Les coopérateurs, ils étaient 180. Ils ne sont plus que 90. Si on continue à ne plus rémunérer les gens, ils vont passer à autre chose. Il y a trop d'amplitude dans les prix. Trop de différence entre le prix du vin en vrac et de la bouteille. Quand vous achetez du vrac à 3,5 euros si vous vendez des bouteilles à 3,5 euros, c'est pas grave. Parce que la bouteille est à 75 centilitres. Vous prenez 25 cl sur 3,5 euros... À Cahors le vin il vaut 1 euro, et il est vendu 1,2 euros ou 1,5 euros... Comment voulez-vous que les gens vivent ? Il n'y a pas assez de marge. Des vignobles comme la Toscane, ou comme la Rioja, vous regardez le prix du vrac ils sont à 3 euros ou 3,5 euros. Ils ont un prix rémunérateur pour les vignerons. Aujourd'hui, dans le Lot, un litre de vin coûte 1,58 euros à produire. Et pas chez nous. Pas Méribet. Chez nous c'est plus cher. On est plus près de deux euros. Et le cours actuel il est à 1,02 euros.

Question : A ce prix-là, c'est le vrac ? Non vinifié ?

Réponse : Le vrac, il est juste filtré. Il est brut de cuve. Aujourd'hui, le négoce, pour faire du premier prix ils mettent juste un coup de filtre, et hop ! En bouteille ! Il n'y a pas d'élevage. Il n'y a plus de négoce. Si, à Cahors, il y a encore des gens comme nous. Des gens qui travaillent, qui élèvent les vins, qui font leur métier de négociants. Aujourd'hui ce ne sont plus des négociants et ils sont tous au bord de la faillite. On voyait bien les Vignerons du C., l'entreprise X, R., P... Ils sont tous partis dans le mur. Ce ne sont plus des négociants : ce sont des embouteilleurs. Ce sont des marchands de verre. (Consulte de document) « août 2013 : nette hausse, on a vendu 10 000 en plus. Cours du vrac à fin mars 2013 : 102 euros l'hecto contre 101, 42 fin août... » Il y a une légère progression. Mais c'est normal, cela fait trois années que la production chute. Mais ce que reproche quelqu'un comme V. c'est que l'on a trop de stocks. Il pensait que le vin de Cahors devrait avoir peu de stock. D'accord, mais alors on lance une autre structure de vin. On fait du vin industriel comme les Argentins. Il y a un copain qui m'a amené un Malbec du Languedoc. J'étais incapable de dire que c'était un Malbec. Ce vin, il a été vinifié en flash détente, etc. toutes les nouvelles techniques. Ce vin industriel, il n'a pas la typicité du vin de Cahors. Le vin de Cahors il a une typicité. C'est sa valeur.

Question : Quel rapport y a-t-il aujourd'hui avec les autres vins du Sud-Ouest ?

Réponse : (ton évasif) Aujourd'hui on a la même volonté que le vignoble de Fronton, le Gaillac.

Question : On sait quel était l'objectif de la politique menée par l'État ?

Réponse : La politique de l'État, était de regrouper par bassins de production.

Question : Mais pour avoir quel effet ? Un effet de masse ?

Réponse : Pour la régulation du marché, le contrôle de la production, le développement export de masse, le volume de vin. Moi, je peux vous dire que pour aller sur le marché industriel, on

ne saura jamais compétitifs. Les Australiens aujourd'hui vendent du vin en Chine à 10 euros l'hecto. Nous, on est à 170 euros l'hecto. La volonté de l'État était d'unifier, d'avoir moins interlocuteurs, de réduire les services de l'État, de faire des économies... Mais ce n'était pas une question de produits. Quand vous allez au Ministère de l'Agriculture à Paris... Ils n'ont plus aucun moyen. Vous êtes reçus par des gens qui n'ont plus aucun pouvoir de décision. Ils ne prennent aucun engagement. Par contre ils peuvent dire les choses. Nous, on avait une affaire importante à Cahors de dépôt de bilan d'une société. On avait mis les conditions générales de vente. Elles n'étaient pas mises sur le recto du contrat d'achat. Elle était au verso. Mais heureusement qu'on a répondu correctement, parce que je peux vous dire que là, pour nous emmerder, ils étaient présents. Là, on a fait notre travail. Mais moi quand quelqu'un doit de l'argent, quand j'engage une procédure, je me défends. Chaque fois que des gens ne m'ont pas payé, j'ai engagé une procédure. Là, je me suis fait défendre par les avocats je n'ai pas attendu que le syndicat, ou l'interprofession, réagissent pour moi. C'est la logique des choses. Vous n'êtes pas, sous prétexte que vous êtes couverts par le syndicat, vous n'êtes pas obligés d'attendre que ce soit le syndicat qui réagisse. Nous, on était partis en retard. Parce que celui qui était président à l'époque, (l'interprofession c'est une coprésidence : une année c'est le président du négoce qui préside et l'autre année c'est celui de viticulteurs.) Une année c'était S. qui était président. Il était gravement malade. Ce n'était pas à moi de m'en mêler. Ce n'était pas mon syndicat qui devait s'en s'occuper. Je n'étais pas mis en cause. J'ai regardé, j'ai vu que ça allait faire mal. Mais le syndicat a été condamné à payer 200 000 euros. C'est le syndicat de défense qui a été condamné, ce n'est pas l'interprofession. Il n'avait pas engagé la procédure.

Question : Comment jugez-vous les rapports au sein de l'interprofession ?

Réponse : Cela dépend des périodes. Là avec V. on va tomber dans un immobilisme terrible. Ce qu'il a eu de bien, il a... On a fait des réunions. Il a pris l'intention des gens. Mais bon, on n'a pas attendu qu'il arrive pour décider d'un plan d'action. Ça était la priorité à l'époque. Je dis, on met un plan d'action de développement en place. Pourquoi je vous parle comme ça ? Je vais vous dire : il n'a pas la majorité. Il est président, parce que j'ai bien voulu.

Question : Président de l'interprofession, n'est-ce pas ?

Réponse : Oui c'est ça, président de l'interprofession. Je lui ai dit il faut arrêter de se battre. Si on continue à se battre... La famille du négoce, notre collègue, a été complètement désunie. Construire l'unité syndicale. J'ai trois élus au collège. Ils en ont 5. Ils représentent 50 % du volume et 20 % du chiffre d'affaires. Nous, on représente 50 % du volume et 80 % du chiffre d'affaires. L'État a préféré suivre les 50 % de volume et 20 % du chiffre d'affaires. C'est leur choix. Moi je dis « On leur laisse la gouvernance ». Qu'ils la prennent. S'ils vont au casse-pipe, nous, avec le collège des vignerons et avec nos trois voix on a la majorité. Si je voulais. C'est nous qui avons la possibilité de trancher, soit d'un côté, soit de l'autre. Mais comme on a une belle philosophie de production et d'association... Moi je crois au partenariat entre la viticulture et le négoce. Ça ne peut pas fonctionner autrement. Je ne crois pas à la production industrielle. Aujourd'hui on n'est plus sur cette démarche. Il y a des gens dans le monde qui savent faire ça mieux que nous. On sait le faire, mais on n'est pas compétitif sur ce marché. Laissez la gouvernance à des gens qui sont dans cette logique... V., un problème c'est qu'il n'est pas aimé dans la région. Il a fait des crasses à tout le monde. Moi, je peux descendre le boulevard. Moi je leur ai dit, la présidence de l'interprofession, ça m'a coûté à titre personnel 350 000 euros.

Question : A quel titre ?

Réponse : En temps passé, en déplacement, etc. À la louche, ça m'a coûté 350 000 euros. Ça m'étonnerait que V. dépense autant. Lui, il a une logique qui est surtout celle de son ego. Il veut passer pour un seigneur, il n'en n'est pas un. Je ne l'aime pas. Je n'aime pas cette façon d'être. Il vous regarde... il ne parle pas aux gens. Vous vous rendez compte : quand il est rentré à l'interprofession, il n'est même pas venu voir les gens qui travaillent là. La moindre des choses c'est de venir, d'aller voir le secrétariat, d'aller voir J qui s'occupe de la communication. On n'est pas nombreux, il y a une dizaine de personnes. Mais la première des choses, c'est de se présenter au personnel. Là il n'a dit ni bonjour ni merde. C'est une catastrophe. Vous pouvez le lui répéter. Je n'ai rien à cacher, je suis droit dans mes bottes, je suis sincère : je n'aime pas faire de mal aux autres. Le père était marié avec quelqu'un de la famille P. Le père de sa femme lui a construit le domaine de H. Vous vous rendez compte... Un vignoble de 75 hectares, magnifique. Quand sa femme est morte, il a foutu toute la famille

dehors. Il les a jetés comme des malpropres. Les trois neveux, qui étaient gentils comme tout, il les a jetés comme des malpropres. C'est vraiment incroyable ce qu'il a pu faire. Et après il revendique la présidence. Je vous assure qu'il n'est pas aimé. On me reproche. On me dit « tu nous trahis, laisse pas faire ». Oui, mais nous on va vous montrer qu'on a une unité syndicale et qu'il faut qu'on aille vers l'avant. Il faut que le négoce participe à tous les débats. Quand ils sont rentrés, ils ont commencé par tout contrôler un mois après il n'était pas revenu. Ils ont regardé les contenus, ont vu que tout était transparent. Ils ont vu le peu de latitude qu'ils avaient pour contester quoi que ce soit, ils ont constaté qu'il n'y avait rien à dire. Moi je suis très transparent, je ne touche pas un centime, même pour les déplacements. Le dernier voyage c'est la mairie de Cahors, le Gand Cahors qui a payé le déplacement.

Question : Avant que vous preniez la présidence comment expliquez-vous les tensions qu'il y avait avec Perrin ?

Réponse : C'est très simple, Perrin c'est un capitaine d'industrie. Ces gens, c'est « Qui m'aime me suive ». À l'époque il faisait venir des gens comme Tony Blair, ou Raffarin sur Cahors. Son réseau, ce n'est pas du tout le même que celui des gens d'ici. On lance la hiérarchisation. Premier dossier recevable niveau de l'Europe, puisque c'était une nouvelle réglementation qui entrait en vigueur, Raffarin nous donnait la hiérarchisation sur un plateau d'argent. Mais derrière il y avait encore les vraqueurs. Parce que quand il est arrivé, il y a cinq ou six ans avant, il avait valorisé la production, pas sa propre structure puisqu'il avait monté des chais de négoce, il avait mis en place des cahiers des charges de production chez les vignerons, le prix du vrac avait progressé. Les coopérateurs vendaient leurs vins correctement. Quand il a lancé la hiérarchisation, il a... Bon, lui n'a rien dit. C'est l'INAO qui a imposé une révision de l'aire. Lorsque Pompidou, en 1971, nous a donné l'appellation d'origine... C'est Bernard Pons, son ministre, qui était sur Cahors... Ils ont dit on va donner l'appellation d'origine Cahors. Ils ont appelé les maires des communes, de toutes les communes autour... Les gens étaient tellement aigris que certains ont dit que cela créerait des contraintes, on n'en veut pas. Donc il y a une aire de production qui a été définie. Et une fois qu'elle a été définie, en AOC... Et quand Perrin a lancé la hiérarchisation l'INAO a pris le contre-pied. Elle a dit « vous aller arracher les mauvais terroirs et les repositionner sur les bons. » Arracher les premières terrasses, c'est-à-dire le bord du Lot, tout ce qui était terrain à patates... On peut faire de très bons vins là-bas maintenant, la technologie a évolué. Mais quand Perrin est arrivé

et a dit « On arrache les premières terrasses » sans demander comment ni pourquoi. Mais bien sûr pour replanter. Moi je l'ai dit, on était au château de chez lui : « Alain, ne fait pas ça ! » Et à Sigot, je lui ai dit : « Jean-Marie, ne fais pas voter ! » C'est une décision qu'on peut prendre en bureau de l'interprofession. Le problème c'est que quand Perrin a présenté le projet d'arracher les premières terrasses, des mecs qui étaient tous sur le bord du Lot ils ont dit « Mais il nous enlève notre pain de la bouche ». Tous ces gens-là, qui n'ont pas compris... S'il avait eu une démarche pédagogique en disant « Vous allez arracher vos plantations et replanter ailleurs, avec des aides, cela sera accompagné, vous ne serez pas seuls... » Parce qu'il y aurait eu des aides. Il fallait amener en production en deuxième et troisième terrasse. D'abord. Et ensuite arracher les premières terrasses. Mais quand on n'expliquait pas ça aux gens, ils pensaient qu'on voulait tout arracher d'un coup. On veut simplement vous aider à monter en gamme, à vous permettre de mieux vendre votre vin dans quelques années. Bien sûr, c'est passé devant l'assemblée générale. Il y avait tous les vigneron, les coopérateurs et ça été refoulé. Au dernier moment, je suis allé voir Sigot, c'étaient des vigneron, moi j'étais en dehors, c'est Perrin qui portait la hiérarchisation et moi j'étais un peu décalé, je n'ai pas voulu faire d'intervention j'ai juste dit « ne fait pas voter, ne fait pas voter ! » Il était au bord de l'estrade. Ils ont fait voter... Perrin s'est fait insulter par les coopérateurs. Alors un type comme ça... On lui fait une fois mais pas deux. Il a dit « bon les gars, au revoir, vous ne me reverrez plus ». Moi j'étais bien sûr pour la hiérarchisation. Tous les mecs étaient effondrés. Je leur ai dit, « Vous savez on n'aura pas les crus, mais cette révision que l'on vous proposait démocratiquement, demain vous allez la faire économiquement » et 10 ans après, c'est exactement ce qui s'est passé. Les 1000 hectares, on les a arrachés. Mais on ne les a pas replantés ! Et on n'a pas les crus ! Ils auraient plantés les crus, aujourd'hui on les aurait et il y aurait 4000 hectares de vignes. Pour soutenir un marché international, il faut une production suffisante si vous descendez en dessous de 150 000 hecto, vous êtes cuits ! Aujourd'hui on est à 180 000. Mais depuis trois ou quatre ans on est entre 120 et 150 000. C'est pour vous dire, on est plutôt en dessous de ce plancher.

Question : Donc pour vous le problème qu'il y a eu c'était un manque de pédagogie pour amener cette réforme ?

Réponse : Oui, clairement un manque de pédagogie. Mais vous savez c'est comme dans le foot. Moi je fais du sport et je fais souvent des comparaisons avec le sport. Quand vous êtes descendus très bas c'est très très difficile de revenir. De remonter d'une division.

Question : Dans votre environnement, et dans cette réforme qui ne s'est pas faite, quel a été le rôle de Jean-Luc B. qui était à la tête de la coopérative ?

Réponse : C'était le seul bon cheval de la coopérative. Quand il y a eu ces problèmes, je suis allé les voir tous les deux, Jean-Luc et le président de la coopérative pour leur demander leurs têtes. Je leur ai demandé de démissionner tous les deux. Le problème, c'est que le président à virer Jean-Luc. C'était le seul à ne pas virer... (Rires). En plus c'était notre copain et celui de Perrin. Nous on ne voulait pas la tête de Jean-Luc. Mais sa situation était très difficile. C'était un marasme complet. J'ai bien connu la coopérative. J'ai travaillé avec eux. J'étais dans le développement de cette coopérative. La coopérative a vendu jusqu'à presque 20 000 000 de bouteilles !

Question : Et aujourd'hui ils engagent des coopérations ?

Réponse : Au niveau régional, oui. À la coopérative, il n'y a plus rien à Cahors. Avant il y avait 90 personnes qui y travaillaient. Aujourd'hui vous avez peut-être 10 personnes. Aujourd'hui ils sont à Gaillac. Aujourd'hui, le vin est embouteillé à Gaillac.

Question : Et ils le vendent sous quelle étiquette ?

Réponse : Vinalie. Ils ont d'autres marques. Ils ont Terreo. Ils ont des domaines et châteaux, ils ont Les Bouysses.

Question : Pour les domaines, j'imagine qu'il n'y a pas de problème ?

Réponse : Pas de problème ? Moi je vous dis que oui ! Les Bouysses, ils le vendaient à 2,5 euros en restauration !...

Question : Mais avant c'était un vin correct ?

Réponse : Oui, mais on fait une concurrence terrible. Moi je n'y crois pas du tout à ce genre de regroupement régional.

Question : Mais ce rattachement à Gaillac, cela porte sur des volumes significatifs ?

Réponse : Oui, oui. Ils sont encore 80 vigneron, il représente 700 ou 800 hectares.

Question : Sur un total de 4000 hectares ?

Réponse : Oui, enfin, c'est difficile à dire. Parce qu'il y a des gens qui ont des vins de pays, mais qui pourraient revendiquer l'appellation. Mais bon oui c'est à peu près 4000 hectares. Il y a 400 hectares qui sont passés en vin de pays avec un cépage Malbec. Parce que tous ces gens qui produisent du Malbec dans la vallée du Lot à 100 hecto par hectare, c'est plus rémunérateur de produire du vin de pays à 70 centimes que de produire du Cahors à un euro, avec 55 hecto maxi en AOC. La moyenne, la moyenne pondérée c'est 49.

Question : Et il y en a qui ont arraché...

Réponse : Bien sûr. Et puis en plus, il y a eu des incidences climatiques qui ont été fortes. Ils ont arraché parce qu'il y avait du stress hydrique, parce qu'il n'y avait pas d'eau, etc.

Question : Avoir des droits de plantation aujourd'hui c'est difficile ?

Réponse : Non, c'est géré par une bourse, un syndicat, les gens qui veulent planter de la vigne, ils se rapprochent. Les droits sont faciles. Tout le monde en a, on peut en avoir assez facilement. Ce n'est pas un problème. Le problème c'est que pour planter, on ne peut pas le faire comme ça. La chambre d'agriculture vous dira, pour en vivre il faut au moins six hectares. Les jeunes ont beaucoup de mal. Il y a quelques années on s'est dit, on va réunir tous les jeunes de l'appellation, on va faire une grande fête. Il y avait 140 vignerons de moins de 40 ans. Aujourd'hui 10 ans après, on a fait la même chose. Les jeunes qui étaient autour de la table, ils étaient 20. Au lieu de 140. Il y a quand même un problème qui se pose de reconduction des anciens. « Les enfants ne vous lançaient pas dans ce métier, c'est galère, vous n'en vivrez pas ». On avait deux classes Viti-oeno au Montat : elles sont fermées. On en a relancé une. On a recruté. C'est une licence professionnelle. Vous avez une vingtaine d'élèves recrutés dans le sud-ouest. Une vingtaine recrutée partout ! Avec la CCI du Lot, on est en train de monter une classe de commerce international, avec Paul Sabatier, l'université de Toulouse... On a un problème encore avec ça. On a un souci de matériel. Il faut beaucoup de biologie dans ces classes. Pour investir c'est quasiment impossible. Il faudrait un genre d'alternance. Six mois dans le vignoble. Et le problème qu'on a rencontré, je me suis battu comme un malade : vous savez ce qui nous a bloqué : le corps enseignant ! Ces gens se sont dits, on ne va pas travailler six mois à Toulouse et six mois dans le Lot. C'est impossible. On a nos familles. Et c'est légitime. On est allé voir le recteur, on est allé voir l'université Paul Sabatier, on est allé voir la chambre de commerce, ... On est allé voir plein de gens, ils ont dit que c'était une très bonne idée... Quand on est arrivé, tout était acquis, et au dernier moment ce sont les enseignants qui ont tout bloqué. On avait même trouvé les hébergements à Cahors. Pour les étudiants. Et puis voilà...

(Diverses phrases pour clôturer l'entretien et préparer les échanges complémentaires à venir. Au dernier moment, la discussion redémarre.)

Réponse : Quelque chose que je vous ai pas dit. En 2007, on avait deux possibilités. La structure de la profession est très légère, il y a cinq personnes. En 2007 on a fait le choix d'embaucher un directeur administratif. Enfin on avait le choix, on voulait embaucher un directeur administratif. Pour l'interprofession. Et je dis, mais pourquoi un directeur administratif ? On n'a pas besoin. Il vaut mieux directeur marketing. Comment on va s'y prendre ? Parce qu'un directeur marketing... Ce n'est pas une entreprise que l'on avait. Je

connaissais bien le président de l'Office International du Vin. Je l'appelle et je lui dis voilà, il nous faudrait recruter quelqu'un. On a des projets de développement dans le vignoble. D'ailleurs il était venu dans le cadre de la restructuration des comités de bassin. Il me dit : « Je vais partir à la recherche ». Il nous a proposé deux personnes. Ils sortent tous les deux d'une école de Dijon. J'ai eu un contact avec la directrice, qui nous a présenté ses deux élèves. Il y en a qui travaillait en Provence et puis un autre qui travaillait je ne sais pas où. Et j'ai reçu Jérémie A. Il venait de Provence. Il avait deux entrevues. On parle une heure dans le bureau avec Sigot. On est sorti. Sigot est parti et je suis resté dehors, devant la porte de 6 heures à 10 heures du soir. À discuter avec le mec. Je lui ai dit tout ce que je vous dis aujourd'hui, et plein de choses sur le vignoble. Voilà le défi qu'on voudrait relever. Le gars est parti. Pendant un mois pas de nouvelles et puis le mois suivant il me dit « OK, ça m'intéresse ». Ce type, c'est lui qui avait fait la palette de rosé de Provence, il a aussi travaillé en Argentine. Il connaissait le fonctionnement des interprofessions et il s'est dit, c'est le seul endroit où je vais relever un défi sans avoir un patron au-dessus de ma tête. Il est arrivé, on a commencé à parler avec les uns des autres. La première chose que l'on a faite, ça été une grande conférence. On a invité un professeur de la Sorbonne. Un philosophe. On a invité un écrivain. Etc. Et tous les vignerons. On leur a parlé du Malbec, de ses origines, etc. sous un angle philosophique. Les rapports avec la société... Il y avait des intervenants extraordinaires. Et vous savez pourquoi on a fait ça ? Pour dire aux vignerons vous êtes des producteurs mais vous êtes aussi des gens intelligents. Il n'y a pas que des cons chez les producteurs. On a mis au jour les valeurs qui sont les leurs. Pour faire comprendre que ça allait au-delà que simplement produire du jus de raisin. On est partis ensuite en Argentine. Il y avait aussi l'ancien maire de Cahors. Une petite délégation est allée en Argentine. On a rencontré le gouverneur de la province de Mendoza, l'intendant, les producteurs des bodegas ... Ils se demandaient ce que l'on faisait là. On leur a proposé un rapprochement. Ils considéraient « le Malbec c'est nous. 40 000 hectares de production ! » Et on leur a fait comprendre que nous, nous étions l'origine du Malbec. Et on a créé des liens. On a le même sang qui coule dans nos veines. Ils aiment la bonne chair, la bonne vie, on de vraies valeurs. Et puis j'ai vu qu'ils étaient très en avance sur nous. Au niveau de la conduite végétale du vignoble, au niveau des pépinières, au niveau des projets d'appellation. J'ai vu qu'ils étaient plus en avance que nous. Je me suis dit qu'il y avait des choses à faire avec eux. On a lancé les journées internationales du Malbec. On leur a proposé d'organiser une manifestation internationale. À côté de ça il y avait un concours de vins. Qui existe toujours. Et on a fait le concours international du Malbec. De monter cela, ça a coûté 600 000 euros à l'interprofession. Donc c'est cher. On a

invité 130 journalistes de la presse internationale. Les acheteurs du monde entier. Et on a créé une grande fête. Il y avait des voiles au-dessus du Pont Valentré. C'était magnifique. On a invité les chinois. On a terminé cette manifestation et le soir même on partait à Vinexpo à Hong Kong. On n'était pas nombreux. On était 10. Mais on avait fait monter un stand. Ça a coûté 120 000 euros. Les Argentins, quand ils nous ont vu après une journée internationale du Malbec, débarquer à Hong Kong... Ce sont des actions comme celles-là qu'il faut pour se lancer à l'international. Et forcément c'est très lourd. *(Recherche des documents)* Tiens, autre chose que l'on a fait. Le projet de la carte des terroirs. Ça c'est bien. On a mis une enveloppe aussi lourde et on a défini tous les terroirs de l'appellation. Avec une carte que l'on a fait faire par des cartographes. Les cartes des terroirs que l'on veut communiquer à tous les vignerons. Pour leur faire savoir qu'ils sont sur un grand terroir. En juin 2012...

(Quelques échanges plus personnels, puis commentaire effectué à propos d'autres acteurs du terroir)

Réponse : Il faut rester humble. Ils ne vendent pas plus, ils ont des problèmes. Et puis parfois vous avez des problèmes familiaux, vous avez des choses qui perturbent votre vie. Cela peut faire complètement s'effondrer l'entreprise. Même des PME qui ont l'air bien solides, quand le dirigeant tombe malade par exemple, tout peut s'arrêter. C'est toujours des questions d'individus, des questions très humaines. Et celui-ci, *(un négociant dont le nom avait été cité précédemment)*, c'est le parfait exemple de ça. Il y avait 80 personnes. Quand il est mort, tout le monde a été licencié. Tout a été vendu ! Et P., lui aussi c'est une histoire intéressante. C'était son principal concurrent. Un autodidacte total. Au départ il était embouteilleur de Vinirama. C'est dans votre région ça, c'était une succursale d'Intermarché. Une centrale d'embouteillage. Il était associé avec un type que je rencontre parfois encore. Ils avaient monté cette société avec P. Il travaillait sur la place du village (rires). Il faisait l'embouteillage pour Intermarché sur la place du village ! Vous le croyez, ça ? Un jour le maire est venu et lui a dit « Bon François, tu vas arrêter parce que là ça ne va plus. Avec un semi-remorque... » Il avait besoin de place alors il s'était mis sur la place du village ! Alors quand il pleuvait, je vous dis pas. Le maire a du lui dire : « Tu n'emmerdes, il faut que tu fasses autre chose ! » L'autre, il était là avec ses camions, ses citernes, toute son installation d'embouteillage... Donc après il a quand même fini par monter ses bâtiments, et ça s'est fortement développé. Ça a pris des années. Et puis un jour, tout ça a fini par être repris. 60 personnes licenciées. Et voilà.

Question : Concernant l'export, quelque chose que vous ne m'avez pas précisé : est-ce que c'est compliqué en termes d'organisation de gérer ça pour vous ?

Réponse : C'est bien de travailler l'export, mais quand vous travaillez avec les Chinois par exemple... Non seulement il faut organiser mais vous n'avez pas intérêt à vous tromper. Par exemple j'ai dû refaire l'étiquette d'un produit parce qu'on avait mis « à conserver entre 15 et 20 degrés ». Et au milieu il y avait un « – ». Les chinois ont interprété « entre 15 et moins 20 degrés ». Pour le « – », il a fallu que l'on refasse l'étiquette. Les bouteilles étaient déjà sur place. J'ai dû payer quelqu'un pour tout refaire à la main là-bas. Bon, la bas ça n'a pas coûté très cher. Mais quand même. Voyez la complication. Et quand vous voyez les dossiers qu'il faut pour expédier un container ! Il n'y a pas que mettre les bouteilles en conformité. Il faut les certificats d'analyse de tous les produits. Certificat de qualité. Certificat d'origine. Visé par différentes administrations françaises. Les fiches techniques. Les certificats de fumigation des palettes. Des centaines de trucs. Et maintenant le numéro de référencement auprès des douanes Internet. Si vous n'avez pas ce référencement, votre conteneur est bloqué. Ils veulent connaître les gens et pouvoir se mettre en rapport direct avec eux...

(Divers échanges pour clôturer l'entretien)

ANNEXES MICROVISION

ANNEXE MICROVISION 1 : DETAILS DE L'ORGANISATION DE L'ENTREPRISE

Répartition des parts sociales

Dirigeant C.	48%
Associé R.	27%
Associé L.	25%

Principales dates

2001	Création de l'entreprise MicroVision (SARL) avec un capital de 12 000 euros
2003	Augmentation du capital à 37 000 euros.
2007	Augmentation du capital à 185 000 euros
2009	Proposition d'implantation à Bordeaux suite à la rencontre avec un collègue français à un salon de Washington
2010	Entrée dans le Pôle de Compétitivité « Route des lasers »
2011	Implantation à Bordeaux (Centre de Génomique fonctionnelle) Obtention du label Oseo Excellence

Structure de l'effectif

	La Rochelle (Siège)	Bordeaux	Total
dirigeant / directeur scientifique	1/2	1/2	1
responsable technique	1		1
responsable marketing et commercial	1		1
ingénieurs de développement	3		3
chercheur		1	1
technicien / ingénieur commercial		1	1
Total	5,5	2,5	8

ANNEXE MICROVISION 2 : DESCRIPTION DES ENONCES ET DES DISPOSITIFS MATERIELS DES CONVENTIONS

Une convention « scientifique »

Eléments de description de la convention scientifique (telle que perçue par le dirigeant)	
ENONCE	
Principe général	- Le produit est au cœur de l'entreprise. Le BM d'une organisation repose sur sa capacité à réaliser un produit ou une solution technique. La question de la commercialisation est une nécessité corollaire, tout comme les investissements immobiliers. - Les relations professionnelles doivent être stables. Les scientifiques nouent des liens indépendamment des organisations au sein desquelles ils travaillent. Ces liens interpersonnels peuvent être réactivés à tout moment sur de longues périodes. (Exemple : l'entreprise collaborait avec le professeur Howard de l'université de Liverpool. Lorsque celui-ci est parti à l'Université d'Ulster, l'entreprise a rompu son lien avec l'Université de Liverpool et en a tissé de nouveaux avec celle d'Ulster). La stabilité de ces liens permet une réactivité des interrelations. Cela rend l'accès aux compétences durable et favorise la confiance. - L'information doit être facilitée. Les entreprises sont très proches du milieu de la recherche. Le fonctionnement de celui-ci repose sur le partage d'une partie des connaissances nouvelles (publications, ...). De plus, le cœur du BM reposant sur le produit, l'entreprise est une interface entre des compétences d'origines diverses. L'identification de ces compétences doit être facilitée.
Distinction	La convention permet de distinguer les scientifiques des autres professionnels, indépendamment de leur entreprise. Elle favorise ainsi les liens personnels inter-entreprises et intra-entreprises.
Sanction	Le non-respect de la convention n'entraîne pas nécessairement une rupture de lien. Il entraîne une perte de confiance et réduit les possibilités d'échange d'information.
DISPOSITIF	
Echange	Fondé :

d'information	- sur une importante proximité physique - sur l'adoption de codes communs (<i>« Moi, je suis scientifique. On se comporte comme des scientifiques. On s'habille comme des scientifiques. Je n'ai pas de cravate... »</i>)
Homogénéité d'information	L'homogénéité est favorisée par des proximités institutionnelles d'adhésion telles que : - des formations initiales communes - des expériences professionnelles communes au sein de grandes entreprises ou de grands instituts de recherche - des participations à des salons, congrès et revues scientifiques communs
Tolérance à la négociation	La tolérance à la négociation est nécessaire du fait des exigences économiques pesant sur les scientifiques et des rapports concurrentiels. La convention ne dit pas, par exemple, la nature précise de l'information qui doit être échangée. Cette tolérance est facilitée par la multiplicité des formes contractuelles possibles : associations, structures communes, plates-formes publiques de recherche accessibles à des entreprises privées, création d'entreprises parallèlement à une activité de recherche publique, concession de licences d'exploitation, ventes de brevets, etc.

Une convention « commerciale »

(Cette convention est adverse de la convention scientifique. Nous l'évoquons car elle permet de préciser la convention scientifique « en creux ».)

Eléments de description de la convention commerciale (telle que perçue par le dirigeant)	
ENONCE	
Principe général	- La capacité à effectuer des transactions commerciales (achat ou vente) est au cœur de l'entreprise. Le réseau commercial est la ressource essentielle. De façon plus générale, la performance de l'entreprise repose sur des compétences de management plus que sur les compétences produits. La stabilité des relations est faiblement valorisée : (sur un mode provocateur) <i>« Parce qu'un commercial est capable de vendre tout. Il a vendu sa mère quatre fois. Il vendait vos</i>

	<i>microscopes, et après il vendra des voitures. Et souvent, il est parti de la boîte avant que l'installation soit faite. »</i> - L'information ne doit pas circuler. Selon cette convention, les acteurs ne voient pas de profit à tirer d'une forte circulation d'information. Ils n'ont pas de compétences à partager ; ils n'ont que des produits à échanger.
Distinction	La convention permet de différencier des professionnels ayant une vision managériale de l'entreprise de ceux qui se centrent sur une vision produit.
Sanction	L'adoption de principes divergents peut entraîner des difficultés de communication, voire des animosités, avec des scientifiques. Ces freins aux interrelations peuvent être inter ou intra entreprises.
DISPOSITIF	
Echange d'information	L'entrepreneur n'a pas précisé quel était selon lui l'importance de la proximité physique entre des professionnels relevant de cette convention pour échanger de l'information. Des codes communs existent. (toujours sur un mode provocateur) : <i>« Alors que l'ingénieur technico-commercial du vendeur de microscopes, il va venir avec son attaché-case, son costume-cravate, etc. Et du coup il passe différemment. »</i>
Homogénéité d'information	L'information est souvent formalisée (fiches technique, tarif, appel d'offres) ce qui la rend homogène et qui contribue à réduire le produit à un nombre réduit de données commerciales.
Tolérance à la négociation	Dans le secteur des hautes technologies les produits sont toujours spécialisés et souvent spécifiques. La convention, pour être tenable, doit donc être capable de valoriser certaines compétences scientifiques. Elle doit permettre de créer des interfaces avec des personnes peu ouvertes à cette convention.

Une convention « marchande »

Eléments de description de la convention marchande (telle que perçue par le dirigeant)
ENONCE

Principe général	- maximiser le profit financier - vision à court terme excluant tout intérêt à une collaboration dont on ne percevrait pas, au moment où on l'engage, le profit attendu - aversion au risque industriel Cette convention est acceptée par les acteurs soutenant la convention scientifique. Ils doivent conjuguer les principes généraux auxquels ils adhèrent et les contraintes économiques : « <i>Jamais la cellule de valorisation [universitaire] va me dire "toc toc toc, bonjour Monsieur R., vous avez fait une collaboration avec l'université vous avez perdu de l'argent. Cela serait normal qu'on contribue à cette perte. "</i> »
Distinction	La distinction s'effectue au travers du prix. Le prix proposé permet de différencier les fournisseurs et de les sélectionner.
Sanction	Absence de rapports commerciaux.
DISPOSITIF	
Echange d'information	L'expression du prix lors de négociations. La nature de la proximité servant de support au dispositif dépend de la nature des marchés. Les relations sont de toute façon peu socialisées.
Homogénéité d'information	Etablie par le cours du marché. La forme proximique retenue dépend de la nature des marchés.
Tolérance à la négociation	La tolérance tient essentiellement à la nature des solutions techniques proposées, et à certains services associés. Ainsi, plus on s'écarte des standards du marché, plus la tolérance est grande.

Une convention « écologique »

Cette convention à laquelle l'entrepreneur adhère a joué dans le choix de l'implantation à La Rochelle. Elle joue dans le partenariat engagé, par exemple, avec le Blue Biotechnology Working Group (EBBWG). Elle n'a pas, à ce jour, orienté de façon significative le BM de l'entreprise. Nous la mentionnons toutefois car elle nous semble très caractéristique des préférences de l'entrepreneur.

Eléments de description de la convention écologique (telle que perçue par le dirigeant)	
ENONCE	
Principe général	- L'environnement doit être préservé. Le principe repose à la fois sur

	une responsabilité morale et sur la prise en compte d'un intérêt collectif. - L'environnement, notamment maritime, est porteur d'un immense potentiel d'innovation. Les scientifiques ont vocation à révéler ce potentiel aussi bien par de la recherche fondamentale qu'au travers de collaborations industrielles.
Distinction	La convention permet de définir la qualité de personnes physiques ou morales. Ces personnes peuvent être qualifiées sur un des principes vus ci-dessus plus que sur l'autre. Ce ne sont pas nécessairement des scientifiques.
Sanction	Les personnes ne souscrivant pas à la convention s'excluent d'elles-mêmes de certains projets et de certaines institutions.
DISPOSITIF	
Echange d'information	Les dispositifs matériels sont multiformes et toutes les formes proximiques sont susceptibles d'être engagées.
Homogénéité d'information	Pour agir en tant que chercheur dans le cadre de cette convention, il est nécessaire de formaliser des savoirs communs. Des institutions telles que l'EBBWG y contribuent. Les décisions politiques contribuent également à définir, aux yeux de tous et de façon précise et explicite, ce qui est légitime du point de vue de cette convention. Les règles de vie et d'urbanisme développées depuis trente ans à La Rochelle contribuent par exemple à donner, localement, une compréhension homogène de l'énoncé de cette convention.
Tolérance à la négociation	La tolérance est très grande du fait que les situations pouvant être évaluées du point de vue de cette convention sont très nombreuses et variées.

ANNEXE MICROVISION 3 : LES PARTENARIATS AVEC LES INSTITUTIONS

Dans la présentation du BM de l'entreprise nous nous sommes référés aux partenariats avec des institutions spécialisées présentes au niveau local. Nous en précisons brièvement la nature. Les informations communiquées ici sont issues des sites officiels des différentes institutions présentées.

Centre de Génomique Fonctionnelle

Ce centre fédère plusieurs plateformes de recherche. Ces dernières ont en commun d'être toutes des Infrastructures en Biologie, Santé et Agronomie (IBiSA). Ce sont des plateformes publiques qui mettent à disposition des chercheurs des équipements et des compétences pour l'étude des sciences du vivant.

Cette structure a été mise en place par de nombreux partenaires : l'Université Bordeaux Segalen (intégrant notamment la faculté de médecine), Bordeaux 1, l'institut Polytechnique de Bordeaux (qui regroupe plusieurs écoles d'ingénieurs), le CNRS, l'INSERM, le Centre Hospitalier Universitaire de Bordeaux, etc.

Ces plateformes disposent de 77 chercheurs et techniciens, d'une infrastructure de 3000 m² et proposent une palette de services :

- des actions de formation
- du développement technologique
- des prestations de service relevant des compétences réunies.

Elles sont donc à la fois :

- pourvoyeurs de compétences
- réceptacles pour des compétences nouvelles acquises par collaboration. Ces compétences sont réorientées vers d'autres entreprises lors de collaborations ultérieures.
- un carrefour entre chercheurs

Bordeaux Imaging Center

Le BIC est une des plateformes fédérées par le Centre de Génomique Fonctionnelle. Il est aussi en lien étroit avec le Pôle de Compétitivité Route des Lasers.

Le BIC dispose de ressources concernant l'étude du vivant (IBiSA). Il est spécialisé en imagerie photonique et en imagerie électronique.

Nous avons consulté la liste des équipements dont il est doté. Nous avons constaté que ceux-ci sont notamment des microscopes. Ces équipements sont une ressource directe pour MicroVision.

Neurocampus

Il s'agit d'un projet de création d'un centre de recherche dédié au cerveau. Le budget engagé permettra la création d'un bâtiment de 15 000 m² pour accueillir 600 chercheurs. Cela sera un des plus grands centres de recherche de la discipline. L'Université Bordeaux Segalen, l'Inserm et la Région portent ce projet.

Les systèmes développés par MicroVision sont notamment utilisés pour l'analyse de tissus complexes, comme ceux du cerveau. Ce projet couvre donc un des domaines de compétence technique de l'entreprise. Il constitue une perspective objective de collaborations à venir en développement et en commercialisation.

Ce projet sera coordonné aux différentes institutions présentées ci-dessus.

Pôle de Compétitivité Route des Lasers

Un des points de départ de ce pôle est l'implantation du Laser Mégajoule dans la région Bordelaise. A ce jour, 600 chercheurs travaillant dans des laboratoires publics sont intégrés à ce pôle. Sur la période 2005-2008 ces équipes ont produit environ 2000 articles de recherche.

Au sein de ce pôle se développent des technologies dont certaines sont liées à l'image. A ce titre, MicroVision a demandé à lui être rattaché en 2010.

Ce PDC ne constitue toutefois pas l'institution la plus importante pour l'entreprise.

Le Blue Biotechnology Working Group (EBBWG)

L'objectif de cet organisme européen, créé par l'association Européenne des Biotechnologies et du Musée National d'Histoire Naturel, est de développer des liens entre le secteur de l'industrie et celui de la recherche consacrée aux biotechnologies marines. D'une façon générale, cet organisme entreprend ou favorise toute action contribuant à améliorer la compétitivité de ce secteur. La première rencontre industrie / recherche organisée à Concarneau était par exemple focalisée sur les biomolécules et la pharmacologie marine. Nous avons pu avoir confirmation de la participation du dirigeant de MicroVision au travail de ce groupe.

ANNEXE MICROVISION 4 : MULTI-ANGULATION CONCERNANT L'IMPLICATION DE L'ENTREPRISE AUX COTES DE LABORATOIRES DE RECHERCHE

Nous ne sommes pas en mesure d'évaluer la nature ni le niveau des compétences de l'entreprise. Il ne nous a donc pas été possible de déterminer, durant les entretiens, si les des laboratoires effectuant des recherches de pointe sollicitent véritablement des solutions technologiques auprès de l'entreprise. De plus, il est difficile d'interroger des laboratoires pour recueillir des avis sur l'entreprise, la démarche risquant être mal comprise ou mal perçue. Nous avons donc demandé des références de publications d'articles produits par des équipes de chercheurs ayant utilisé, pour leur recherche, des systèmes fournis par Microvision. Sur la période 2011-2012, nous avons eu connaissance de 10 articles de recherche publiés dans les revues suivantes :

- The FASEB Journal
- Journal of Neuroscience (2 articles)
- Journal of Bone and Mineral Research
- Frontiers in Neural Circuits
- Journal of Biological Rhythms
- Behavioural Brain Research (2 articles)
- Breast Cancer Research and Treatment
- Med Buccale Chir Buccale

Nous avons eu, par l'entreprise, les citations extraites de ces articles scientifiques, qui indiquent l'utilisation de leur matériel lors des travaux empiriques réalisés.

ANNEXE MICROVISION 5 : MULTI-ANGULATION CONCERNANT L'INTEGRATION DE L'ENTREPRISE DANS LE TISSU INDUSTRIEL ET DE RECHERCHE LOCAL

Nous avons constaté la présence physique de l'entreprise dans les bâtiments du Centre de Génomique Fonctionnelle.

Nous avons identifié plusieurs articles de presse faisant référence à l'intégration de l'entreprise et à sa proximité vis-à-vis de plusieurs des institutions citées dans les annexes précédentes.

Nous avons vérifié que l'entreprise adhère bien au Pôle de Compétitivité Route des Lasers.

Et surtout, nous avons eu un échange direct avec l'un des responsables du Bordeaux Imaging Center qui nous a confirmé l'apport de l'entreprise à la dynamique de ce pôle.

D'une façon plus générale, les informations recueillies dans la presse, sur certains sites spécialisés et auprès d'Oséo n'ont jamais été en contradiction avec les informations communiquées par l'entreprise.

ANNEXE MICROVISION 6 : RETRANSCRIPTION DES ENTRETIENS

Premier entretien avec le dirigeant, au siège de l'entreprise

Diverses phrases d'introduction en entretien. Monsieur R. me reçoit dans une salle de réunion vide, vierge de tout document et de tout matériel.

Question : Pouvez-vous commencer par me présenter le métier de votre entreprise?

Réponse : Qu'est-ce qu'on fait ?... On s'appelle Microvision, moi je m'appelle Christophe R. Je suis dirigeant de cette entreprise. En fait je suis un des trois associés fondateurs. Quand nous l'avons créée, il y avait juste trois associés fondateurs. Je suis le directeur scientifique et également le gérant de cette entreprise. On a créé la boîte en 2001. On est issus..., c'est une partie de mon équipe, on est issu de l'Inserm. L'Inserm c'est la recherche médicale en France. Qui avait été surcapitalisée avec à peu près toutes les boîtes du capital-risque de l'époque. Et moi j'ai été pendant longtemps directeur technique. Et puis après j'ai été directeur de division, division imagerie. Ça, jusque dans les années 2000. J'ai donc eu l'opportunité à moment donné de créer ma propre entreprise, ce que l'on a fait en 2001. On a choisi un siège à la Rochelle, alors qu'avant on était aux Ulis. Et ceci avec des capitaux uniquement privés des employés. Il n'y a pas de capital-risque aujourd'hui dans l'entreprise. On ne voulait surtout pas de capital-risque au démarrage dans l'entreprise.

Question : Vous voulez bien dire que tout le capital a été amené par les employés de l'entreprise ?

Réponse : Oui, absolument, c'est ça. On y reviendra peut-être dans la suite de l'entretien si vous le souhaitez. En Aquitaine, on a créé un établissement de recherche et développement au centre de Génomique Fonctionnelle où vous êtes aujourd'hui. On a créé cet établissement le 1er octobre 2011.

Question : Et quand vous dites « on », c'est qui exactement ?

Réponse : C'est MicroVision. On a ouvert un deuxième établissement ici. On est toujours à la Rochelle, encore maintenant, et aussi à Bordeaux. On y reviendra ici aussi si vous le souhaitez. Le centre de Génomique Fonctionnelle, c'est un peu compliqué. Le bâtiment dans lequel on est aujourd'hui, a une structure... (Réfléchit.) Il y a l'Université de Bordeaux qui fait partie de ce centre. Mais aussi l'Inserm. Mais aussi l'INRA. Mais aussi Bordeaux 1. Etc. Il y a un certain nombre de choses qui constituent le centre de Génomique Fonctionnelle. Il y a un certain nombre de laboratoires. Et quelques entreprises impliquées.

Question : Et impliquées ? Dans la vie du centre ? Dans sa création ?

Réponse : Oui... On peut le dire comme ça. Là aussi on y reviendra. Après justement on entrera dans l'aspect réseau, etc. Mais pour l'aspect présentation de l'entreprise, ce n'est pas si important que ça. Juste il faut savoir qu'il y a, là, le Bordeaux Imaging Center ; c'est une des plus grandes plates-formes d'imagerie au niveau français. Donc c'est très très important d'être présent ici. À l'étage avec nous, il y a une partie de l'INES, qui est un grand laboratoire de neurosciences. Il faut savoir, ici, pourquoi on est là. Il y a un projet qui s'appelle Neurocampus. Ce projet c'est, dans les trois ans, de faire de Bordeaux le campus ou un des campus les plus importants en neurosciences au niveau européen. Ça va être quelque chose d'énorme. Avec Magendie, qui est en train de s'agrandir, avec le Centre de Génomique Fonctionnelle, et puis ici, vous voyez les HLM, vous voyez le parking, tout ça va être rasé. Tenez, regardez les plans (montre des plans au mur), voilà, ici il y aura une entrée directe. C'est un très gros projet. Et les neurosciences, c'est l'essentiel de notre activité. C'est pour ça qu'on est là. On est ici depuis octobre 1011, mais on était préalablement rentrés dans le pôle de compétitivité Route des Lasers en juillet 2010. Une autre raison qui explique notre présence en Aquitaine, c'est qu'il y a un labo spécialisé en analyse particulière qui nous intéresse aussi. Mais c'est principalement les neurosciences, voilà. J'essaie d'être concis, mais vous m'interrompez si je ne suis pas clair. En plus de ça, il y a un autre projet que j'essaie de conduire de front. Ce n'est pas simple. C'est la création d'une filiale en Allemagne. Près de Munich. Une filiale spécialisée dans la production de consommables pour la cristallisation de protéines. C'est le résultat d'une coopération avec une équipe avec laquelle on travaille beaucoup au Max Planck. Le projet a un peu ralenti pour l'instant, en raison de problèmes immobiliers. En effet Munich c'est grand, et les gens avec qui on va s'associer travaillent actuellement à un endroit de Munich. On peut difficilement s'implanter à l'autre bout de la ville. Il faut qu'on soit à côté. Là, l'objectif est de produire. C'est pas du labo. Donc la

question immobilière est beaucoup moins souple. C'est un projet qui est toujours en cours même s'il est un petit peu en panne pour l'instant pour ces raisons. Il dort un peu, faute de place dans la grosse pépinière qui est à côté et qui est pleine.

Question : Et est-ce que vous pouvez préciser davantage la nature de votre métier ?

Réponse : Bon, qu'est-ce qu'on fait ? Nous sommes fournisseurs de solutions. On se présente comme fournisseur de solutions en microscopie automatique et en analyse d'images. Fournisseur de solutions, cela veut dire... Nous, on est notamment éditeur de logiciels.

Question : Et expliquez-moi ce que signifie « fournisseur de solutions ».

Réponse : Ce que l'on va faire, c'est que je vais vous faire monter là-haut, et on va vous montrer concrètement ce que sont ces microscopes. C'est évidemment assez différent des microscopes habituels. Fournisseur de solutions, cela veut dire que l'on a une demande qui nous est posée en termes scientifiques. L'expression de besoins se fait en termes scientifiques. Quelqu'un va travailler sur un type donné de protéines, il va avoir besoin de faire des mesures. On lui dit : « Bon j'ai bien compris votre question. Il faudrait tel type de microscope, tel type de filtre, tel type de caméra, tel type d'équipement et puis tel type de logiciel ».

Question : Et donc vous adaptez du matériel ?

Réponse : On assemble du matériel. On choisit du matériel. Et on fait du développement de logiciels. Aujourd'hui, il y a quatre microscopistes de recherche dans le monde. Des boîtes dites allemandes qui sont Leica et Zeiss Et deux Japonais qui sont Olympus et Nikon. Nous avons des agréments avec tous. Nos systèmes marchent avec les quatre microscopistes. Par contre lorsqu'on nous vendons un système, nous revendons des microscopes Leica ou Zeiss. Pour des questions commerciales et des questions techniques. Maintenant quand je vends un microscope ce ne sera jamais la même proposition que celle d'un fabricant de microscopes. On va acheter la structure du microscope, la partie qui ressemble au microscope, mais les filtres, ce n'est pas eux qui les font, on les achète aux États-Unis et on choisit le fournisseur. Les platines motorisées, les robots, ce ne sont pas eux qui les font directement. Les caméras ce n'est pas non plus eux qui etc. etc.

Question : Et vous « customisez » les appareils ...

Réponse : On construit une solution technique en fonction de besoins scientifiques. On recherche des solutions précises, adaptées, et haut de gamme. Alors qu'un fabricant de microscopes c'est plutôt quelqu'un qui est « de la grande distribution ». Son revendeur, il doit vendre telle ou telle solution parce qu'il a la meilleure marge sur tel ou tel appareil. Nous, on essaie de se positionner différemment. Notre rapport, c'est un rapport de scientifiques vers des scientifiques. On a transformé notre faiblesse en une force. Lorsqu'on a lancé notre entreprise, on n'avait pas la possibilité de payer un ingénieur commercial. On ne pouvait pas. Et j'avais aussi une vision un peu critique des ingénieurs technico-commerciaux. Ils sont souvent une interface entre le client et l'entreprise. Et souvent, il y a du turn-over. Ils ne sont pas très fidèles, par définition, les gens qui font du commercial. Donc l'idée c'était de prendre des jeunes, de les mettre à faire du développement, bien sûr, mais aussi après je vais les mettre dans les grands congrès internationaux pour présenter leurs travaux. Et après je leur dis, quand on fait une démo, c'est toi qui la fait. Et quand on fait de vente, c'est toi qui la fait. Et là, ça nous a donné une certaine image. Parce qu'un commercial est capable de vendre tout. Il a vendu sa mère quatre fois. Il vendait vos microscopes, et après il vendra des voitures. Et souvent, il est parti de la boîte avant que l'installation soit faite. Ce qui est important pour lui, c'est le bon de commande. Tandis que l'entreprise, ce qui lui importe, c'est d'être payée et de faire de la marge. Donc on est parti sur cette chose-là, qui a responsabilisé beaucoup les ingénieurs. Ça aussi pour moi c'est important. Je viens de la technique. Je connais ce genre de types. L'archétype du mathématicien, informaticien, dans un système comme le nôtre, c'est le type coincé devant son clavier et qui voit le client comme un terrible, le client n'a jamais rien compris. Ce qu'il fait lui, c'est toujours génial. Le client, lui, il ne comprend jamais rien. Ça, c'est bien quand on est dans sa tour d'ivoire. Mais quand on est face au client, on comprend que ses questions ne sont pas forcément idiotes. D'où l'idée qu'il faut mettre un scientifique face à un autre scientifique. Les codes aussi... Moi, je suis scientifique. On se comporte comme des scientifiques. On s'habille comme des scientifiques. Je n'ai pas de cravate... Je ne vois pas de différence avec un collègue qui va travailler à un autre poste. Alors que l'ingénieur technico-commercial du vendeur de microscopes, il va venir avec son attaché-case, son costume-cravate, etc. Et du coup il passe différemment. Nous, on transforme une faiblesse, parce qu'on n'avait pas les moyens de les payer ces types, en force. Et cela nous a donné une image forte. On est sur deux marchés. Le marché scientifique, et le marché industriel. Donc je dis tout de suite, parce qu'en général c'est toujours un biais lorsque je raconte ça, on fait de l'imagerie. Mais si c'est à quelqu'un qui n'est pas du métier, un banquier par exemple, ma mère

..., on pense de suite imagerie médicale. Nous, on ne fait pas d'imagerie médicale. On fait de l'imagerie scientifique. Quand c'est un bonhomme, dans un échantillon humain, que l'on a sous le microscope, le type est mort. Pour la cession de découpe du cerveau, on attend qu'il soit mort, on ne le fait pas à vif... Donc c'est pas de l'imagerie médicale, ce n'est pas de l'imagerie clinique, qui existe aussi. Ce n'est pas de l'imagerie in vivo; dans un appareil dans lequel vous rentrez vivant et duquel vous ressortez en général vivant, nous c'est du système pour la recherche pharmaceutique privée ou publique. Et le deuxième marché, c'est le contrôle de qualité industrielle. Au niveau national, comme au niveau international, ont fait plus de 50 pour cent de notre activité à l'étranger. *(Interruption par un appel téléphonique)*

Question : Oui, si j'ai bien compris : sur le marché scientifique ce sont des laboratoires qui font des analyses de molécules, de cellules... Et sur le marché industriel ce sont des opérateurs qui ont besoin d'un appareil pour vérifier la conformité d'une production ?

Réponse : Oui, c'est ça. Mais l'essentiel de notre marché est scientifique. Et en nombre et en volume. Parce que d'abord on vend plus de systèmes scientifiques et en plus ce sont des systèmes beaucoup plus haut de gamme, beaucoup plus chers que dans l'industrie. Et on est par ailleurs un acteur de recherche. Je vous expliquerai aussi en quoi on fait de la recherche-développement et en quoi c'est important pour l'entreprise. Alors après, on peut faire une présentation de nos principaux produits *(montre, sur un power point, la photographie d'un appareil)*. Mercat : ce système fait de l'histologie quantitative. L'histologie, c'est l'étude des tissus. Donc c'est un système très très dédié aux neurosciences. Faut savoir que le cerveau c'est un type de tissu, mais pas en vrac. C'est même le tissu le plus organisé dans l'anatomie des hommes et des mammifères. Et un neurobiologiste, quand il travaille sur un cerveau, il a toujours besoin de savoir où il est. De la même façon que vous avez des atlas géographiques, vous avez des atlas anatomiques. Je ne sais pas si j'en ai là-haut mais si c'est le cas je pourrai vous faire voir à quoi ça ressemble. Dans ces atlas, selon des coupes prédéterminées vous avez des régions anatomiques, mais qui sont des régions qui correspondent à des activités. Imaginons, dans ce coin-là, c'est la zone de la parole. Par exemple si je détruis les cellules, les neurones, dans cette partie, la personne va plus pouvoir parler par exemple. Il y a de l'organisation fonctionnelle dans le cerveau. Et donc évidemment c'est important quand on fait de la recherche, et au niveau clinique, si on voit des lésions au niveau cellulaire, de savoir quelles régions cela va toucher et quelle fonction sera touchée. Quand on veut mesurer l'efficacité d'une drogue, il est important de savoir dans quel niveau du cerveau elle va

intervenir. Nous, on a développé un système qui est relié avec ces atlas anatomiques qui, par des capteurs de positions sur ces deux axes qu'on appelle X Y, va permettre de savoir à tout moment où on est. On va pouvoir à tout moment dessiner nos régions anatomiques. Et quand on a détecté des cellules, on sait à tout moment dans quelle région on est. Et quand je dis détecter, cela veut dire détecter la présence mais aussi détecter l'absence. Il y a un certain nombre de maladies dégénératives, neuro-dégénératives, où les cellules disparaissent. On peut faire une coupe, mais aussi sur des séries de coupes. On peut faire des restitutions tridimensionnelles. Cela permet de se balader dans le cerveau en sachant où on est.

Question : Et pour quelles raisons vous êtes-vous orientés vers les neurosciences ?

Réponse : Pour des raisons multiples. D'une part, on a fait, une partie de mes collaborateurs et moi, l'essentiel de notre carrière dans une filiale de l'Inserm qui est l'émanation d'un laboratoire de neurosciences. Certains de mes collaborateurs ont fait des thèses en neurosciences. On a une culture dans ce domaine-là. Même si moi je ne viens pas de là. Je n'ai pas fait de neurosciences à l'origine. Mais cela fait 25 ans que je travaille dans ce domaine. On évoquera plus tard ce que j'ai fait et d'où je viens. Ça c'est une chose. La deuxième chose, c'est que les maladies neuro-dégénératives sont un des sujets de recherche les plus importants. Forcément c'est une thématique importante ; on entend énormément parler de ce genre de choses. Quand les jeunes mouraient dans les tranchées à 17 ans, ou encore quand les femmes mouraient en enfantant à 14 ans, elles n'avaient pas beaucoup de chances de développer une maladie de Parkinson. Ils étaient morts bien avant. L'espérance de vie, elle était de 25 ans, 30 ans, 35 ans... Il était très rare d'avoir une maladie qui soit dégénérative. La fréquence s'est accrue, considérablement, il y a peu de temps. Évidemment, on travaille beaucoup dessus. C'est la deuxième raison. Si on travaille beaucoup dessus, il y a des budgets qui sont mis là-dessus. Les projets dont je vous parle ici, c'est neuro-campus, c'est sur le neurone, sur tout ce qui est autour de la neurobiologie que l'on va mettre beaucoup d'argent. Une autre thématique pourrait être les travaux sur le cancer. Cela pourrait être une autre thématique. Maintenant sur une petite entreprise, on ne peut pas aller tous azimuts. On se choisit un domaine d'excellence qui est le plus naturel. Pour les neurosciences. Du coup, par défaut, on est très peu présent dans l'oncologie. Alors qu'on saurait faire des choses. On n'a pas de carnet d'adresses. C'est un problème de carnet d'adresse, ce n'est pas un problème de savoir-faire. Je ne vais pas vous noyer avec tout ça.

Question : Et c'est très clair. Quelles sont les collaborations établies ?

Réponse : Il y a un certain nombre de collaborations à chaque fois. Pour tous ces aspects-là, ce sont des techniques mathématiques un peu sophistiquées, il y a une très grosse collaboration avec, à l'origine, l'université de Liverpool et, maintenant, l'université d'Ulster. C'est la même équipe. Elle s'est déplacée. Voilà un seul exemple. Un autre exemple de produit important pour nous c'est M-F. On est plus sur des tissus mais on est sur des cellules. Et on ne part pas de tissus fixés, c'est-à-dire morts, ce que j'évoquais tout à l'heure en termes de provocation, en disant que le cerveau on ne le découpe pas vif. Là, on est sur des techniques, où on suit des cellules vivantes. Il faut à la fois réussir à maintenir la cellule en vie (37 degrés, CO₂, etc., pas trop de luminosité sinon on va la cramer). Et on fait un certain nombre d'expériences.

Question : Et quand vous dites « suivi », c'est sur quelle durée ?

Réponse : Ça dépend des thématiques : ça peut être quelques millisecondes jusqu'à quelques jours. Ceux-là, ce sont des images de fluorescence, qui sont assez compliquées.... À l'origine, les gens qui travaillent là-dessus, se sont beaucoup inspirés de travaux d'astronomie. Ce sont des images un peu floues, et à fluorescence. C'est une façon de faire entrer la biologie moléculaire dans le microscope. Cela permet de voir l'invisible. Souvent, je raconte ça, un peu par provocation. Quand je rencontre quelqu'un à la Rochelle, je raconte souvent ça comme exemple. À la Rochelle, on est installés sur le port des minimes. Si on quitte le bureau, à 100 mètres du bureau, sur la plage, on se mettrait sur la plage je vous dirais là-bas il y a un phare. Vous diriez : « Vous êtes gentil mais je vois pas le phare. » On revient à la nuit au même endroit et puis je vous dis « Là-bas, il y a un phare. » Et vous me diriez « Oui, effectivement, je vois la lumière. » Mais c'est pas un phare que vous verriez. Ce serait des photons, des points lumineux. Ils vous indiquent l'emplacement du phare. Là, c'est la même chose. On est capable de séquencer des morceaux d'ADN, des morceaux de n'importe quelle séquence génétique avec des ballons lumineux derrière. On peut voir in vivo, sur du vivant, l'expression d'un gène. En fait, ce qu'on voit, c'est pas un gène, évidemment, mais on voit l'expression du gène. Je balance des photons, et je vois. Dans l'astronomie, c'est exactement ça. Aujourd'hui, vous ne voyez pas une étoile. Vous voyez un flux de photons qui est parti il y a je ne sais pas combien d'années. En année-lumière. Parfois des milliers d'années, ça fait bien longtemps que l'étoile est morte. Et puis il y a les photons qui disent où était l'étoile. C'est le même type de

choses. On a développé beaucoup de choses notamment, avec le CEA de Fontenay-aux-Roses.

Question : Et vous évoquiez des solutions spécifiques. Mais lorsque vous avez une solution spécifique qui a été développée à l'occasion d'un contrat particulier avec le client, est-ce que vous cherchez à la dupliquer ?

Réponse : Là, ce sont des produits qui sont issus, à l'origine, d'une collaboration. Notre business model, c'est trouver les équipes qui sont en pointe, qui sont en avance, et qui ont besoin d'outils qui n'existent pas. On le développe avec eux, et après, en général, comme ils sont en avance, il y a sûrement d'autres équipes qui s'y intéressent et cela devient un produit. Un autre exemple : le produit X-F. Là, c'est en collaboration avec l'équipe de M. Il est à l'origine d'un travail avec le Laboratoire de Neurologie Moléculaire Européen à Heidelberg. Là aussi c'est l'histoire d'une équipe qui a été débauchée et que l'on a suivi. Là, ce sont des systèmes qui vont suivre la cristallisation des protéines au cours du temps. Ça, c'est important, parce qu'il faut savoir que pour avoir la structure tridimensionnelle d'une protéine il faut pouvoir la passer dans un synchrotron. C'est un accélérateur de particules, on va le bombarder aux rayons X, et on va voir sa structure. *(S'appuie encore sur des images de Power Point)*. Pour faire ça, il faut avoir les cristaux. Ça, ce sont des systèmes à 4 degrés, ou à 20 degrés, que l'on va suivre pendant plusieurs mois. On alimente les microscopes par des robots. Tout ça, ce sont des exemples. Autre exemple *(montre une autre image sur un PowerPoint)* : là, c'est un exemple sur l'os...

Question : Et en matière industrielle ? Quelles sont les applications ?

Réponse : Alors par exemple ... Là, ça concerne une contamination particulière. On est aussi dans la microscopie. Mais dans un domaine complètement différent qui est... Nous, on le fait essentiellement dans l'industrie automobile. Les sous-traitants automobiles imposent un certain niveau de qualité de propreté à leurs sous-traitants. Pour cela il y a des techniques. On fait des pièces. On va rincer les pièces. On va filtrer ce passage. Et dans un monde parfait, le filtre serait blanc, il n'y aurait rien du tout. Mais le monde n'est pas parfait... Et vous avez un certain nombre de contaminants, il nous faut qualifier ces contaminants. Un morceau de métal, ou autre chose, n'a pas les mêmes conséquences dans un turbo, ou quelque chose comme ça. Les fibres aussi. Vous travaillez avec des blouses blanches, et il y a des fibres

bleues : il y a eu un problème dans le processus. Donc ça, c'est quelque chose que l'on couvre aujourd'hui assez bien dans le cas des normes de l'industrie automobile, et on aimerait, mais pour l'instant ce n'est pas fait, mais c'est une raison qui nous intéresse ici, couvrir les normes dans les salles blanches. Là c'est pareil. Il y a de plus en plus des salles blanches. Quand on utilise des microscopes électroniques, etc., il ne doit pas y avoir la moindre particule. On met les pièges et on regarde quel type de particules il y a. Il y a un truc qui est assez important, c'est le laser Mégajoule. Si vous mettez des particules dedans, c'est une catastrophe. Donc ils ont des systèmes de salles blanches assez incroyables. Evidemment, on aimerait bien contrôler mais il y en a d'autres sur le coup.

Question : Les applications possibles sont donc nombreuses ? Il y en a d'autres dans l'industrie ?

Réponse : Oui. Une autre norme qui nous intéresse, par exemple, c'est ce qui concerne tout ce qui est solution injectable. Quand on vous injecte un vaccin..., on vous injecte un vaccin..., il ne faut pas qu'il y ait un morceau de plastique ou autre chose... Il y a aussi des normes de contrôle. Qu'est-ce qu'on fait d'autre ? On fait de l'enseignement. On organise un certain nombre de cours. Par exemple un cours de mathématiques assez pointu. Le prochain ce sera à Barcelone, en juillet. On fait du développement spécifique pour l'industrie pharmaceutique, pour des labos de recherche, pour des sous-traitants... Enfin, pour les sous-traitants de grosses boîtes qui ont besoin de systèmes. On fait un peu de mécanique. On conçoit des choses et après on a un certain nombre de sous-traitants qui nous font des pièces spécifiques pour adapter des robots sur des microscopes.

Question : Vous pouvez m'expliquer cela ?

Réponse : Oui, alors. Bon, on aime bien jouer à ça. On va chercher des choses, de domaines complètement différents. On utilise des sous-traitants mécaniques, qui font de la mécanique de précision, qui travaillent pour des bateaux de course par exemple, et on leur demande de faire des pièces de microscopes...

Question : Et l'innovation est donc aussi une constante, même lorsque vous vous tournez vers le secteur industriel ?

Réponse : Oui. En tant qu'acteurs de la recherche, on était, on avait le statut de jeune entreprise innovante. On ne l'est plus. On a perdu ce statut. On n'est plus jeune ! On a perdu ce statut de jeune entreprise innovante. On est resté innovant mais on a perdu ce statut. Mais on fait du crédit recherche depuis le début, depuis la création de l'entreprise. On a été dans des programmes ANR, on est dans un gros programme européen, Simbad, il y a 23 thésards sur ce programme, nous on en amène deux en collaboration avec Bordeaux Segalen, on participe aux grands meetings scientifiques, au meeting européen sur les neurosciences, des meetings américains... On fait partie, en tous cas moi, de certains groupes de lobbying au niveau européen. Il y a un groupe autour de ce que l'on appelle la « blue biotechnologie », c'est-à-dire les technologies qui viendraient de la mer. On est Oséo excellence. On a eu le label Oséo excellence en 2011, on l'a eu aussi en 2012.

Question : Et bon, je comprends à peu près le périmètre de votre activité. Est-ce que vous pourriez me dire comment s'organisent les deux structures ; celle de la Rochelle et celle de Bordeaux ?

Réponse : Je n'ai pas d'organigramme tout près, c'est en train de se réorganiser. Aujourd'hui, on est huit personnes. Sur Bordeaux, qui est un établissement secondaire, on est deux et demi on va dire. Je vous les présenterai tout à l'heure si on peut voir un microscope. Il y a S. qui est un ingénieur technico-commercial mais il est aussi un technicien de recherche, il met la main dans le cambouis, travaille aussi sur des microscopes. Il y a G. qui est chercheur, qui a une thèse de mathématiques, appliquées à l'image, qui a un post-doc de mathématiques appliquées à l'image et que l'on a embauché sur un poste de recherche. Il ne fait que des algorithmes. Et moi, qui suis directeur scientifique, je suis ici à mi-temps. Et sur la Rochelle : on a une responsable marketing et commerciale internationale, un responsable technique, des ingénieurs de développement...

Question : Et la responsable marketing, quelle est sa formation ?

Réponse : Elle est (hésitation)... Elle est d'Afrique du Sud. Elle ne parle pas français. Sa formation de base, c'est quelque chose dans la chimie. Mais elle ne fait pas de chimie avec nous. Son expérience professionnelle, c'est dans le commercial. Et nous on a besoin d'une présence internationale. C'est important. Je me méfie beaucoup des Français parlant l'anglais. Moi-même je suis un Français qui parle anglais... Et c'est pas toujours très facile. Les

Français ne sont pas toujours très bien vus à l'étranger. On a voulu gommer ce style de choses avec une communication qui tienne plus la route sur l'anglo-saxon. C'est pour ça que je trouvais bien de prendre un anglophone, même si elle ne parle pas français. C'est pour ça que l'anglais est devenu la langue de l'entreprise à la Rochelle. En réunion. Il y a le responsable technique qui est ingénieur agronome avec une spécialité informatique. Il a fait une thèse de génie biologique et médical, en neurosciences. Après, les ingénieurs de développement, en général les plus anciens ont une double compétence. Souvent un deuxième cycle de biologie et un troisième cycle informatique. Un responsable technique donc, et après il y a deux ingénieurs de développement. Voilà, et une assistante. Bon, sachant que l'on est une petite boîte, tout le monde fait un peu de tout. Les ingénieurs de développement sont aussi responsables des approvisionnements, etc. Et c'est en train de se réorganiser puisque le fait d'avoir une structure à Bordeaux et une structure la Rochelle complexifie un certain nombre de choses, donc je suis en train de mettre en place une organisation un petit peu différente. Avec un responsable, une personne là-bas qui va être responsable du site de la Rochelle. Il y aura des responsables locaux (rires) ici et là-bas.

Question : Et maintenant si on examine les partenaires que vous avez à l'extérieur. Vous en avez cités un certain nombre. Vous avez cité les chercheurs en Allemagne, en Ulster, etc. Comment pourrait-on schématiser tout ça ?

Réponse : De façons multiples. Nos principales collaborations scientifiques vont être effectivement avec aujourd'hui l'université d'Ulster. Mais c'est de plus en plus compliqué. Beaucoup de chercheurs ont des boîtes à côté. Des structures privées qui leur permettent de facturer par exemple. Donc les contrats, on ne les a pas forcément toujours avec les organismes publics, mais éventuellement avec les structures privées détenues par des chercheurs publics. C'est complexe mais un peu comme ça dans beaucoup de pays. C'est le cas pour l'Angleterre. C'est plutôt la Grande-Bretagne que l'Angleterre d'ailleurs, en l'occurrence. C'est le cas avec l'Allemagne aussi, c'est-à-dire on travaille avec des chercheurs de Max Planck, qui est un organisme à but non lucratif, mais les chercheurs ont leur structure à côté. Et quand on a des échanges financiers, ça se fait avec la structure à côté. Et ici il y a la même chose.

Question : Et Max Planck, qu'est-ce que c'est exactement ?

Réponse : On peut dire, mais les Allemands n'aiment pas trop ça, mais ils n'entendent pas, alors on peut le dire, c'est en quelque sorte leur CNRS. Ils n'aiment pas trop ça parce qu'ils considèrent que c'est le CNRS en mieux. Bon. C'est leur centre de recherche national. Voilà. Avec beaucoup de ces laboratoires, il peut y avoir des flux financiers, mais souvent par des structures intermédiaires. Après il y a aussi des sous-traitants.

Question : Et mais contractuellement ce sont des contrats, ce sont des accords ponctuels ?

Réponse : Tout existe il y a des contrats, mais cela peut aussi être du ponctuel. Cela peut être des commissions. Par exemple lorsqu'on organise des cours... Il y a des gens que je connais depuis des années, des années. Par exemple avec certains de nos partenaires on peut organiser des cours, faire les comptes, regardez la marge que ça a généré, et on divise en deux. On partage tout, en confiance. C'est un vrai deal. L'autre façon ça serait de dire : « Monsieur le professeur vous venez. C'est combien votre cours ? » Et puis, s'il y a beaucoup de monde, c'est moi qui gagne. Au détriment du gars qui est venu. Et puis, si la salle est vide, c'est moi qui paye. C'est pas ma façon de voir. Je préfère que l'on partage, et que cela soit gagnant-gagnant. Je trouve ça plus juste. Plus honnête d'une certaine façon. Je suis très très critique sur l'esprit de structures universitaires en France, de façon générale. Elles ne savent partager que les réussites. Je ne sais pas si vous connaissez les cellules de valorisation dans les universités, dans les instituts de recherche, c'est une horreur ! Là, aujourd'hui, je développe quelque chose avec l'université Bordeaux Segalen par exemple. Ça marche. Super. Et la cellule de valorisation, je la fais venir. « Monsieur R., vous avez développé quelque chose avec un laboratoire, donc c'est normal qu'il y ait une partie qui revienne directement à l'université. » Pourquoi pas ? Maintenant, je fais un truc avec un laboratoire de la même université, et je me plante. 1 million d'euros sur l'histoire. Jamais la cellule de valorisation va me dire « toc toc toc, bonjour Monsieur R., vous avez fait une collaboration avec l'université vous avez perdu de l'argent. Cela serait normal qu'on contribue à cette perte. »

Question : Et ce mode de collaboration, il n'est pas défini à l'avance ? Il n'y a pas des risques d'incompréhension a posteriori ?

Réponse : Oui très souvent. Maintenant je fais attention parce que j'ai un peu de bouteille. Un directeur d'université, il va faire son rapport annuel. Et dans l'exercice de son rapport annuel, il va pas dire cela était une année très médiocre : « Je n'ai que de mauvais thésards ». C'est

normal. Vous faites votre rapport d'activité, vous mettez plutôt en avant ce qui marche que ce qui ne marche pas. Et éventuellement, dans le délire de la rédaction vous mettez en avant des trucs pas possibles. Je dis ça parce que cela m'est effectivement arrivé. Dans une structure de l'Inserm, cela fait longtemps de ça. Effectivement, un directeur d'unité, par « excès d'enthousiasme » a écrit qu'il avait fait je ne sais quoi avec telle entreprise. Dans les faits, il n'avait pas fait pas grand-chose. Mais du coup les cellules de valorisation arrivent : « et attendez là !... Vous avez les cahiers de laboratoires, on va voir de près quelle a été votre collaboration ». En l'occurrence, cela avait été balayé immédiatement. Parce que souvent il y a une sorte de fantasme des cellules de valorisation. Elles voient une toute petite entreprise qui se crée comme Microsoft ou Apple de demain, alors qu'il y a eu un Microsoft et un Apple ! Mais, essentiellement ce sont plutôt des boîtes qui tirent la langue. On ne va pas faire fortune du jour au lendemain. Cela se saurait. Mais il y a une espèce de fantasme qui fait que très souvent, quand on parle d'argent avec ces personnes-là, cela ne tient pas la route.

Question : Et c'est le fait de qui que cela ne soit pas davantage contractualisé en amont ?

Réponse : Faire un contrat avec une université, ça prend quatre ans. Moi je n'ai pas le temps. Bon, j'exagère un peu, mettons trois ans et demi. Vous connaissez un peu l'université. Vous savez qu'il y a d'une façon générale une inertie qui n'est pas du tout en rapport avec ce style de choses. Nous, on n'a besoin que cela avance. Que cela avance beaucoup plus vite.

Question : Et il y a des problèmes au bout du compte ?

Réponse : Il peut y avoir des problèmes. Je concentre les aspects d'années d'exercice. Je concentre. Mais comme cela n'est arrivé, je me méfie.

Question : Cela concerne la collaboration scientifique. Mais concernant la collaboration industrielle ?

Réponse : Alors il y a les partenaires industriels. Les fournisseurs par exemple ?

Question : Bon, on reste dans le domaine du client.

Réponse : Bien. Cela peut fonctionner dans les deux sens. Par exemple, ce qui est en principe nos principaux concurrents, qui vont être les vendeurs de microscopes, qui vendent aussi des caméras, des logiciels... Sauf qu'ils vendent des choses plus grand public on va dire, d'une certaine façon. Mais, ceci dit, ils peuvent être concurrents. Et à côté de cela, ils sont aussi dans certains cas nos plus proches partenaires. Un exemple très récent. On vient de signer un partenariat avec Zeiss. C'est assez flatteur puisque c'est le plus grand constructeur de microscopes, qui va distribuer un de nos produits, Mercat, de façon exclusive. Donc Mercat maintenant, vous ne pourrez plus l'acheter chez moi, il faut l'acheter chez eux. Là, c'est un partenariat, qui fait que donc qu'ils ont l'exclusivité sur un certain type de territoires, certains types de marché. En contrepartie, ils mettent leur effort de vente, etc., là-dessus. C'est important. Mais ils deviennent notre fournisseur principal en microscopie. Contractuellement on doit acheter les deux tiers de microscopes chez eux. C'est un fournisseur mais aussi un client... Vous voyez, c'est un partenariat. On a des collaborations importantes. Vous verrez là-haut, on a environ 300 000 euros de matériel qui nous est confié.

Question : Est-ce que ce sont essentiellement des rapports de marché, sur lesquels il y a une négociation qui porte sur l'argent, le contenu d'un contrat... Ou est-ce que ce sont des accords qui tiennent essentiellement en fonction de l'identité des personnes et de liens individuels ?

Réponse : Vous savez, c'est un très petit milieu. Il y a une partie humaine et relationnelle importante. C'est un petit milieu avec un turn-over pas si important que ça. 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. 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 avec ce style choses. (réflexion) Même si je pense que cela peut changer. Cela peut s'en rapprocher dans certains cas, du point de vue capitalistique. De plus en plus il y a certains de ces acteurs qui se font racheter par des fonds de pension américains, il y a des choses qui changent.

Question : Et en ce qui concerne les sous-traitants ?

Réponse : Au niveau mécanique, par exemple, il nous arrive de développer des instruments. À ce moment-là, on a à gérer la fabrication depuis l'origine. Parce que j'avais fait ma carrière en

région parisienne, nos sous-traitants étaient à Besançon. À Besançon vous avez beaucoup de micromécanique issue à l'origine de l'industrie horlogère. Et qui se sont diversifiés dans le domaine de la santé et du médical. Donc vous avez des boîtes assez pointues dans ce style de choses. Paris-Besançon, c'est déjà pas si simple. Mais la Rochelle-Besançon je peux vous assurer que c'est compliqué ! Donc moi, rapidement, si ça ne va pas, je décide qu'on va faire autre chose. La micromécanique il n'y en a pas qu'à Besançon. Donc on va faire autrement. J'ai cherché dans un certain nombre de boîtes. Et finalement j'ai trouvé une entreprise qui fait de la micromécanique, des pièces à l'unité, pour des bateaux de course. Essentiellement pour de la course. Ils sont à La Rochelle. Donc du coup, c'est juste à côté de chez nous. Ils sont quatre fois moins chers que Besançon. Parce que ce ne sont pas les mêmes marchés. Dans le domaine médical, cela vaut une fortune. Les pièces d'un bateau de course, ça n'intéresse personne. Cela vaut beaucoup moins cher. C'est surtout qu'il n'y a pas les risques de procès comme dans le médical. Donc forcément, dès que vous êtes dans le médical, tout vaut une fortune à cause, entre autre, des procès. Quand il y a un marin qui meurt en mer à cause d'une pièce, c'est rare qu'il y ait procès. Souvent on le ne sait pas. Du coup, on a découvert des gens hyper performants, hyper compétents, beaucoup moins chers, juste à côté. Et passionnés aussi. Parce que ça les sort de leurs fabrications habituelles. Pour eux on est des cosmonautes. On est des extraterrestres. Par rapport à ce milieu, donc ça les intéresse de faire des pièces comme ça.

Question : Et qu'y a-t-il d'autres, comme partenaires, sans aborder les clients ?

Réponse : Après il y a tous les politiques. Mais je crois que vous voulez que l'on en parle plus tard ?

Question : Oui, tout à fait.

Réponse : Après il y a toutes les collectivités locales, la communauté d'agglomération de la Rochelle, etc. Tous ces gens-là, on n'en parlera. Ils sont importants...

Question : Mais en dehors des institutionnels, y a-t-il d'autres partenaires ?

Réponse : Nous avons ajouté les partenaires industriels, scientifiques, des fournisseurs... Certains types de distributeurs. Quand je vous ai parlé de l'industrie automobile, on ne le fait

pas en direct. Quasiment pas. On a un partenaire américain qui s'appelle Pall Filtration. C'est un des leaders des filtres. Ils installent des systèmes un peu partout. C'est marrant parce qu'au fil du temps on voit l'évolution de l'industrie automobile. Au tout début de l'entreprise, on vendait des systèmes en France. Et puis très vite on a vendu des systèmes dans les pays de l'Est mais aussi au Portugal, en Turquie, etc. Et puis maintenant c'est l'Inde. Là, on a une commande qui vient d'arriver ce matin pour l'Inde. Ça a été aussi le Brésil, mais là c'est l'Inde. Ces constructeurs, ce sont des constructeurs français. Parce que quand on travaille pour des sous-traitants de Peugeot, etc., tout cela part de plus en plus loin.

Question : Et là ce ne sont que des rapports de marché, où y a-t-il une place pour des liens personnels ?

Réponse : Oui, essentiellement de marché. Uniquement, je ne sais pas. Parce que c'est un domaine que je ne connais pas. Je sais pas ce que c'est un moteur. Je n'ai aucune connaissance là-dedans. Donc, ils ont cherché un moment donné, un fournisseur capable de transformer ce que ces normes dont je vous ai parlé tout à l'heure, impliquent. Avant, c'était fait sans microscope mais à l'œil. Petit à petit, c'est passé à l'analyse d'images. Pall, nous a sélectionnés. Ils ont vu les gens qui étaient sur ça. Et puis après ils nous ont expliqué un peu le métier. Ils nous ont dit un filtre c'est ça. Il faut compter ça. On n'est pas venu avec le produit tout fait sur un milieu que l'on connaissait.

Question : Et quel est le mode de contractualisation ?

Réponse : On est propriétaire du logiciel. Ils n'ont pas payé le développement. C'est nous qui avons financé. On est propriétaire du logiciel et on leur cède la licence de vente et ils ont des remises sur les produits. Mais on reste propriétaire. Dans ce style de situation il y a deux types de relations : vous venez nous voir en disant bien voilà j'ai une idée super, il faudrait un type de logiciel. Très bien il y en a pour six mois de développement, cela va coûter ça. Alors soit vous achetez l'intégralité et vous êtes propriétaires et je cède la licence. C'est rarement comme ça que cela se passe. Soit je garde la propriété et vous avez une licence d'utilisation. C'est le plus souvent comme ça que ça se passe.

Question : Et c'est assorti d'objectifs commerciaux ?

Réponse : Oui exactement, c'est comme ça que cela se passe.

Question : Et dans ce cas-là vous le considérez comme un distributeur, ou comme un client final ? Qui est-ce que vous facturez ?

Réponse : C'est un client. C'est lui que l'on facture. Et après celui qui fait la vente et qui fait l'installation. C'est au-delà d'un distributeur dans le sens où... Par exemple dans le cas de Mercat, c'est-à-dire dans le cas de Zeiss, c'est un distributeur. Mais je n'avais pas besoin de Zeiss. J'en connais plus qu'eux dans ce domaine-là. C'est nous qui avons fait le système et effectivement ils le distribuent. Dans le cas de Pall, c'est un distributeur, mais c'est eux qui nous ont appris ce que c'était. Ils ont une part de la propriété intellectuelle, je dirais morale, même si en vrai c'est nous qui avons tout. Mais sans eux, je ne sais pas le vendre, donc de toute façon...

Question : Et les autres clients. Je ne sais pas s'il y a une grande hétérogénéité ou pas. Est-ce que vous pourriez me décrire l'ensemble du déroulement de la transaction commerciale à partir du moment où vous découvrez le client potentiel, depuis le moment où vous le rencontrez jusqu'à l'après-vente ?

Réponse : D'accord. Pour nous le plus classique, c'est de faire de grandes expositions internationales. Par exemple on va aller au congrès de la société des neurosciences aux États-Unis. Société des neurosciences américaines, quand on dit américaine en fait on dit mondiale. C'est-à-dire que c'est un des plus grands congrès internationaux. C'est 50 000 chercheurs. Du monde entier. Le congrès européen, très souvent c'est pour dire que l'Europe a les équivalents des États-Unis. Mais dans ce cas précis le congrès européen c'est 10 fois moins. C'est 5000 personnes, aux États-Unis 50 000. Un congrès national, c'est 800 personnes, 1000 personnes en France. Ce sont quand même de grands congrès. En général, on essaie d'être présents. Le congrès européen est les années paires. Cette année sera à Barcelone. Et sur les années impaires, il est national. Vous avez un congrès en Angleterre, un congrès en France, un congrès en Suisse, etc. On essaie de faire ce congrès-là. On prend un stand dans l'exposition commerciale. Et très souvent, c'est là que vont démarrer les contacts. Les gens qui ont soit un projet chaud, soit qui vont être intéressés et qui vont avoir une première démonstration en général sur le stand. C'est souvent suivi d'une seconde démonstration sur site. Après, en découle un devis qui est souvent suivi de « n » devis, parce qu'il faut le financement... Il ne

suffit pas que les gens nous trouvent et qu'ils aient envie de travailler avec nous, il faut aussi qu'ils aient de quoi passer commande. Donc très souvent les affaires sont très longues. Le cycle est vraiment très très long.

Question : De quel ordre ?

Réponse : En trois ou quatre ans ça arrive ce style de choses. Tous les ans le type me demande un devis, puis n'a pas son financement. Bon très bien. Et puis après il revient et tout d'un coup ça y est il a le financement. Et ensuite il y a une installation de livraison etc. (*interruption téléphonique*). Ou en était-on ?

Question : Et on a en était au processus de vente.

Réponse : Oui, c'est exact, je vous ai donné l'exemple d'une prise de contact au travers d'un congrès scientifique. L'autre possibilité, c'est que le point de départ, soit un appel d'offres. Donc on suit évidemment tous les appels d'offres.

Question : Appel d'offres privés ou public ?

Réponse : En général ce sont des appels d'offres publics. À ce moment-là, il y a deux possibilités, soit c'est juste pour que l'appel d'offres soit légal, et il n'y a aucune chance. En général la façon dont c'est rédigé, on comprend vite. Quand il y a un appel d'offres hyper compliqué, il est publié le vendredi il faut répondre le lundi, en général, vous sentez qu'il n'y a pas beaucoup d'ouverture. Et par contre il y a celui qui peut être effectivement ouvert. Même s'il a été rédigé à partir d'éléments venant d'un autre constructeur. On peut encore récupérer cette affaire-là. Là, l'intéressant est que le cycle de vie est beaucoup plus court puisque vous avez un projet mature avec un descriptif technique et un mode de financement qui est établi. Là, il faut se battre pour récupérer. Mais du coup, le cycle de vie est plus court. Et dans le privé, le mode de fonctionnement est beaucoup plus simple. Dans l'industrie pharmaceutique par exemple soit ils ont un projet soit ils n'en ont pas. Mais s'ils ont un projet, le financement va avec... On va pas attendre quatre ans. Il est important d'avoir tel investissement pour ce type de recherche. Cela a tel coût. C'est annuel de toute façon.

Question : Dans le cadre d'appels d'offres, le mode de contractualisation est défini. Mais lorsqu'il y a des échanges de devis à répétition, que c'est étalé dans le temps, comment cela fonctionne ?

Réponse : Effectivement, dans ce cas-là il n'y a pas de procédure précise. C'est à nous de savoir garder le contact, relancer, comme dans n'importe quelle affaire. Après, ce sont aussi les milieux dans lesquels les gens se rencontrent. Quand on va... Cela paraît un peu bizarre mais c'est vrai qu'aller dans les congrès américains ça permet de voir tout le monde. Pendant une semaine, on est tous dans une unité de lieu dans une unité de temps. On n'a que ça à faire, se rencontrer. Cela peut paraître bizarre d'aller à San Diego pour voir un Français mais tout le monde est là. Donc en général, j'essaie d'être présent dans ces congrès internationaux. Même si on n'expose pas. En général, je réussis à avoir un badge par un fournisseur d'une façon ou d'une autre et je vais rencontrer des gens.

Question : Et vous ne communiquez pas durant ce congrès ?

Réponse : Cela dépend. En général j'expose et je communique. Mais cela m'arrive aussi d'aller dans certains où nous n'avons pas de stand. Simplement pour rencontrer du monde.

Question : Et comment est établi le contrat ?

Réponse : Cela dépend. Le plus souvent, disons que quand c'est dans les établissements publics, c'est relativement toujours le même. Ce n'est pas léger mais c'est toujours la même chose. Par contre, dans le privé, très souvent on a des obligations contractuelles différentes qui vont être par exemple la confidentialité ou l'exclusivité avec certains clients, on n'a pas le droit de dire qu'on travaille avec eux. Je n'ai pas le droit de vous dire que je suis fournisseur de tel laboratoire pharmaceutique. Même si je dis rien de plus. Ça c'est une clause contractuelle que l'on peut avoir. Là, on était sur une très grosse affaire l'année dernière. Rien qu'en avocat, c'était en Allemagne, mais notre avocat était mérité en fait, j'avais pour près de 20 000 dollars de frais d'avocat rien que pour établir le contrat. Et dans ce contrat, on est censé prévoir un certain nombre de choses, il nous interdit par exemple de vendre à cinq de leurs concurrents. Ça, c'est le contrat actuel. On est propriétaire, même pas le droit de vendre. À ce jour, c'est ce que j'ai connu de plus lourd. Mais d'année en année cela devient de plus en plus lourd. En début de carrière, moi 50 ans, en début de carrière, le droit je ne savais même

pas ce que c'était. J'en avais une vision très négative. Pour moi, le droit, c'étaient les gens qui avaient tout raté à l'école et qui faisaient du droit. Je me disais, comment peut-on avoir 18 ans, et vouloir faire du droit ? D'abord je méprisais cela, et surtout je ne savais pas ce que c'était. Ça n'avait aucune importance dans mon métier. Et au fil des ans, je me suis rendu compte que l'aspect législatif et légal et les avocats sont devenus nécessaires... Nous, une petite boîte de rien du tout, on a au moins trois avocats différents ! Et je vous dis, jusqu'à 20 000 dollars de frais d'avocat pour une seule affaire, pour établir un seul contrat ! Avec des contrats qui font 50 pages, dans lesquels on est incapable de comprendre quoi que ce soit ...

Question : Et les fournisseurs de gré à gré, dans l'industrie, ils vous ont détecté comment ? Ils ne fréquentent pas forcément le salon.

Réponse : Alors ça dépend. Dans l'industrie pharmaceutique, ils peuvent fréquenter un congrès. Ça oui. Après, dans les autres types d'industrie, c'est souvent lié à des partenariats avec des fabricants de microscopes. Un fabricant de microscopes se retrouve avec une affaire qu'il ne sait pas traiter, et du coup nous la repasse. L'industriel veut acheter chez Zeiss un système, mais il lui faut tel type de solution logicielle. Si Zeiss ne sait pas le faire, il va se retourner vers nous, en demandant de le faire et sont alors en mesure de faire la vente complète, en se tournant vers nous. Soit c'est nous qui faisons la vente complète et, évidemment, on achète le microscope chez eux. On ne va pas l'acheter ailleurs.

Question : Et là, ils sont clairement apporteurs d'affaires ?

Réponse : Oui clairement ils peuvent être apporteurs d'affaires notamment sur une question qu'ils ne savent pas traiter.

Question : Et la prospection directe, vous en faites ? Votre responsable marketing fait de la démarche directe de secteurs industriels ?

Réponse : Non, quasiment pas. C'est uniquement du suivi des contacts. Pour l'aspect industrie, industrie manufacturière, oui. Après, c'est plutôt, et cela fera sans doute l'objet du deuxième entretien, c'est plutôt lié à des politiques régionales. C'est-à-dire que le réseau des politiques ou des régionaux, etc. va dire « attendez, vous faites du contrôle de qualité industrielle et là, juste en face de la rue, vous avez des industriels ». Par exemple à la Rochelle on n'est pas très

loin d'Alsthom, c'est vrai que cela serait bien qu'on soit en relation avec Alsthom. Et là, les politiques, avec des logiques géographiques, peuvent intervenir. Ou sinon, ce sont les hasards de la vie. Parce que votre enfant est à l'école, et sur le trottoir vous reconnaissez le directeur technique d'Alsthom par exemple. En l'occurrence ça s'est pas passé comme ça pour l'instant mais ça s'est passé pour d'autres types de boîtes. Là c'est plutôt du local.

Question : Et pour quelles raisons ne faites-vous pas de prospection directe ?

Réponse : Pour plusieurs raisons. D'une part, on n'est pas assez, et on ne sait pas courir après ce genre de choses. D'autre part, je ne connais pas la porte d'entrée. C'est très difficile l'industrie pour un scientifique. Vous prenez Google, vous prenez votre ordinateur, et tout de suite vous allez tout savoir de tous les gens qui sont dans ce bâtiment. C'est très facile. Vous savez comment ils s'appellent, leur CV, le téléphone, l'e-mail, ses domaines d'intérêt, puisque son métier c'est de publier. C'est de faire des articles scientifiques. Vous pouvez même savoir avec quel matériel il travaille, avec quel microscope il travaille. Si c'est un Olympus... Si c'est une caméra untel... 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. Dans le domaine industriel vous passez aussi par des acheteurs. Les acheteurs c'est un domaine que vous devez bien connaître. C'est une horreur pour nous. Ce sont des gens qui ne connaissent strictement rien. Un acheteur sait peut-être acheter des blouses, du PQ, éventuellement des ordinateurs. Mais même quelqu'un qui travaille dans un laboratoire pharmaceutique, des microscopes je peux vous dire qu'il n'en a jamais vu. Et sur quoi est basée sa rémunération ? Sa rémunération est basée sur la remise qu'il va obtenir. C'est très difficile de discuter avec ça. Nous, quand on essaie de conclure une vente sur des arguments scientifiques, c'est pas trop compliqué pour nous. Pas trop compliqué, disons que c'est quelque chose que l'on maîtrise. Mais il faut avoir la culture en face de soi. Si j'essaie de vous vendre quelque chose sur des critères scientifiques, je tombe par terre, vous n'allez rien comprendre, c'est normal, vous n'êtes pas du domaine. Mais du coup, dans l'industrie, très souvent il y a cet acheteur qui est une interface et qui n'a pas la compétence. Cela rend les choses plus difficiles.

Question : Et avant de terminer ce premier entretien, est-ce que vous pouvez me donner quelques chiffres ? Par exemple...

Réponse : Je n'ai pas de document tout près là-dessus, il y a 185 000 euros de capital social et le chiffre d'affaires va tourner autour de 1 à 1,5 millions d'euros. Jusqu'à présent en général on gagne de l'argent. Depuis qu'on n'est plus jeune entreprise innovante et que l'on doit payer de l'impôt, on vise à en gagner moins. Les choses ont évolué au cours du temps. Et d'une façon générale, bon an mal an, on a à peu près 50% de notre activité à l'international.

Question : Et vous avez dit que l'industrie représentait la part la plus faible. Quelle part ?

Réponse : C'est plutôt 10 %. Ensuite les autres organismes scientifiques, en incluant l'industrie pharmaceutique : 90 %

Question : Et la part du public / privé ?

Réponse : Cela s'est inversé en 10 ans. Il y a 10 ans c'était 80 % pour le privé 20 % pour le public Et maintenant c'est le contraire. Il y a 10 ans l'industrie pharmaceutique était beaucoup plus forte, maintenant elle se casse la figure. Hélas, ça s'inverse. Cela s'inverse et sur un nombre d'affaires qui est de plus en plus faible mais ce sont de plus en plus de grosses affaires. L'évolution est due au fait qu'il n'y a plus d'argent. Et au lieu de saupoudrer un peu partout, il y a des projets de moins en moins nombreux mais de plus en plus importants. C'est pas forcément une mauvaise idée, mais c'est la tendance actuelle. C'est embêtant pour une petite boîte parce qu'il valait mieux avoir plusieurs petites affaires que quelques grosses. Et en plus, par rapport à l'appel d'offres, il n'y a qu'une place. Si vous êtes deuxième ce n'est pas avec ça que vous gagnez votre vie.

Question : Et les 20 / 80... Cela fait combien de clients à peu près ?

Réponse : Nous aujourd'hui on est parfois sur des affaires qui vont faire un tiers de notre chiffre d'affaires. Sur un chiffre d'affaires de 1 000 000 à 1 500 000, cela nous arrive de faire des affaires de 300 000 à 450 000 euros. Je n'aime pas, mais c'est l'évolution. Il y a 10 ans je vous aurais dit le contraire. On avait plein d'affaires à 40 000 euros. Cela a complètement évolué. On est dans un milieu qui est ... Dans un autre domaine je pense qu'on dirait la même chose. Moi j'ai commencé à travailler dans ce domaine en 1986...

Question : Et 1986 : c'est votre entrée à l'Inserm, n'est-ce pas ?

Réponse : D'une certaine façon je fais toujours le même métier. Des mathématiques sur des microscopes. Et de l'autre côté, mon environnement professionnel a complètement été métamorphosé, il a complètement changé. Mais je pense que vous interrogeriez quelqu'un dans l'industrie automobile, il vous dirait la même chose. L'automobile aujourd'hui n'a pas grand-chose à voir avec le secteur des années 80.

Question : Et peut-être dans votre cas c'est également lié au fait que vous travaillez sur des solutions spécifiques et que les produits standardisés n'ont que peu de place ?

Réponse : Oui, oui. C'est possible. Le standard, c'est pas notre fer de lance. Nous faisons au minimum de la personnalisation. Ce n'est pas forcément à chaque fois un nouveau, mais chaque installation en tant que telle est quasiment nouvelle. Même si le logiciel ou les microscopes sont les mêmes, la caméra va être différente, etc. En plus nos logiciels sont modulaires. On n'en a pas trop parlé mais si vous voulez on a plusieurs modules que l'on peut mettre à l'intérieur. À part dans Mercat Pall, c'est-à-dire la solution que l'on fait pour Pall pour la pollution particulaire, où il y a quelque configuration standard, dans les autres cas il n'y a pas de configuration standard. Et même s'il y a des standards, la configuration globale n'est jamais la même. Vous achetez un produit standard mais demain vous le rachetez, il ne sera plus le même, il aura évolué.

Divers échanges pour terminer l'entretien.

Deuxième entretien, avec un collaborateur, dans le laboratoire de l'entreprise à Bordeaux

Réponse : On développe plusieurs solutions catalogue. Donc trois principalement, qu'il a dû vous citer. La première c'est X-F. On étudie toutes les cristallographies de protéines. Ce sont des chaînes automatisées avec des robots. On fait de l'étude sur deux chaînes principalement à différentes températures, 24 heures sur 24, sept jours sur sept. Un autre produit. Mercat. Il est plus dédié histologie. En histologie on étudie plus ce qui est le plus complexe c'est le cerveau. On peut faire du comptage cellulaire, de neurones, des prolongements d'axones. Et M-F va être plus un logiciel dédié fluorescence. On va faire l'acquisition du vivant. À savoir : les cellules vivent et meurent aussi. On va pouvoir étudier avec les microscopes inversés la mort cellulaire. On va pouvoir voir des choses comme ça. (*Montre l'écran*). Là, par exemple ce

sont des neurones, des prolongements. Voilà qui peut montrer ce que l'on sait faire. On fait aussi tout ce qui est étude de contamination particulière. C'est plus appliqué à l'industrie automobile, à l'aéronautique, au spatial, etc. Donc là je vais vous faire une présentation rapide. Là, c'est M-F. Donc un cas concret. Dans ce logiciel on va piloter la totalité du matériel que l'on a à notre disposition. À savoir : la caméra, la source lumineuse, les filtres, la platine et j'en oublie. Et en fait, avec toute cette harmonie, on va avoir une, normalement, une belle image. À savoir ici, j'ai une lame qui si vous la regardez comme ça ne représente rien du tout on ne voit même pas ce qui a sur la lame et quand on va au grossissement 40 on voit les neurones, les axones, les choses comme ça sur toute la lame. Et pour faire une exploration du comptage, etc. Ça c'est ce que l'on sait faire quant au pilote. De l'acquisition. Cela va être de l'acquisition sur une simple photo du champ visible comme ici. On va pouvoir faire des images géantes. Cela va être plus dans le champ caméra collé les uns aux autres pour faire une représentation globale de tout ce qui est sur la lame. On va pouvoir, pour tout ce qui est vivant, programmer un..., tout un système de temps. On va étudier pendant tant de temps. On fait l'acquisition. Après tu t'arrêtes pendant une heure. L'heure d'après tu me prends une image toutes les 100 millisecondes, etc.

Question : Pour voir la vie d'une cellule par exemple ?

Réponse : Voilà, tout ce qui va bouger. Voilà... Et on va pouvoir faire aussi tout ce qui est plaque, c'est-à-dire que ce sont des plaques d'une certaine capacité avec les micros cupules et on va lui dire « viens faire une acquisition dans ce puits, par exemple toutes les 20 minutes et dans ce puits-là tu vas me faire une acquisition en Z ». On va pouvoir avoir des combinatoires assez complexes.

Question : Tous les algorithmes que vous développez sont destinés à effectuer du comptage ?

Réponse : Par exemple. Tout est développé pour faire du comptage, de l'acquisition, de l'extraction d'images.

Question : Les algorithmes qui sont sur ce logiciel sont-ils utilisés sur une solution ?

Réponse : Oui. Alors il y a des algorithmes dédiés par exemple pour la fluorescence. Mais des algorithmes assez généraux sont rencontrés sur notre solution. Avec ce logiciel là (*montre un*

logiciel). C'est de la reconstruction 3D. Là, par exemple, vous voyez on va utiliser une série d'image qui a été faite avec une focale particulière, qui donne une très bonne résolution. Si je vous montre cette image comme ça (*montre l'image à l'écran*) ça ne représente pas grand-chose. Et s'il représente le coupe par coupe, on n'arrive pas à se représenter ce que c'est. Nous ce que l'on propose, c'est une reconstruction 3D de cette pile d'images à laquelle on ne comprend pas grand-chose.

Question : La pile d'images est une série de photos ?

Réponse : Exactement. Une image, une photo. Et empilés. On commence la position zéro moins un, moins deux, moins trois... On fait une photo par niveau. Et cela vient faire une pile, avec un algorithme on a cette reconstruction 3D. Cela représente beaucoup mieux l'ensemble (*montre nouvelle image 3D à l'écran*). Là, c'est un extrait de vanille. Alors que si on revoit ce qu'il y a ici, on arrive à avoir l'aspect filiforme mais on a du mal à identifier. Dans notre système on récupère toutes les propriétés prises à l'acquisition et on arrive à faire notre bouillon de culture mathématique pour voir ceci à la fin. Donc ce que l'on sait faire cela va être de l'extraction aussi.

Question : Ce que l'on voit c'est une base de données d'images...

Réponse : C'est un outil purement de visualisation. On est en train de développer beaucoup de choses sur la 3D. Tout ce qui extraction, segmentation. Après, nous, on donne l'outil mathématique et l'outil informatique. Mais après c'est au chercheur de dire telle pathologie, ça va être une zone un peu plus localisée, etc. Après on pourra s'attarder. Mais en pratique cela sert en 3D de dire « il y a la substance noire localisée à tel endroit qui correspond à telle pathologie. » On voit si une drogue fonctionne ou non. Et après on aura tout le traitement qui en découle. Pour l'instant on ne fait que de la visualisation. De la mesure 3D. Des choses comme ça... Mais après, cela peut avoir l'aspect plus quantitatif, qualitatif, etc. en fait. Voilà... Je peux vous montrer notre logiciel aussi, pour voir que l'on sait faire. On peut piloter tout ce qui est microscope traditionnel. Mais on va pouvoir aussi récupérer toutes les images qui viennent du scan d'une lame. Ce sont des installations plus conséquentes. En clair, ce sont des microscopes dans une boîte noire. On va charger ses 200 ou 250 lames une fois dans la journée. Et le scanner se charge de tout. Il va scanner toutes les lames en Z, en X, en Y. En fluorescence ou en transmit.

Question : Il y a un gros travail de manipulation ?

Réponse : Du tout. Le chercheur ramène ses lames, il les met sur une plateforme. C'est un appareil qui vaut 250 000 à 300 000 euros. Donc un labo peut pas se permettre seul. Il amène ses lames à la plateforme du coin. La plateforme s'occupe de les numériser au scanner ; cela peut être au grossissement 20 X ou 40 X. Il revient avec son disque dur récupérer les données informatiques. Et ça va donner quelque chose comme ceci. (Ouvre un nouveau fichier informatique). Il va revenir au labo avec sa lame scannée.

Question : La robotisation c'est vous qui l'intégrez ?

Réponse : C'est nous qui l'intégrons, dans tous les cas. Mais je dois dire, tous les gens qui font du logiciel pilote font aussi de l'acquisition pilote. Notre petit plus, dans l'affaire, c'est de pouvoir ajouter des robots à l'extérieur, des hôtels.

Question : C'est quoi « l'hôtel » ?

Réponse : Un hôtel c'est une colonne dans laquelle vous avez peut-être 600 lames. Le robot vient chercher, il pose dessous mon pilote, le microscope, pour faire l'acquisition etc. etc. Dans la cristallographie par exemple c'est typiquement ça. C'est 24 heures sur 24 de gros hôtels. Et on pilote toute la chaîne robotique. Ça va être par exemple pour de la biologie structurale. Mais on fait aussi ça pour de la biologie du vivant où il faut faire des prises très régulières de beaucoup de préparations. Toujours sur les plaques. Et on vient alimenter le microscope, on pilote le chemin lumineux, l'acquisition, le rangement, etc. *(poursuit la démonstration du fonctionnement du robot)*. Là, il est décalé. Complètement décalé. Bon, je pourrai pas trop le montrer là. Mais je peux faire une extraction sur une image. On peut faire des mesures de surface, périmètre, de volume. On est sur un outil estimatif qui s'appelle la stérologie. C'est l'outil purement mathématique qui permet à partir de probabilités de donner un estimatif d'objets dans un volume, estimer un volume, assez complexe. Sur ce sujet on donne un cours avec un grand acteur de la stérologie tous les ans.

Question : OK, je visualise un peu ce que vous faites. Super.

Divers échanges pour clore l'entretien

Troisième entretien, avec le dirigeant, dans les locaux de l'entreprise à Bordeaux

Question : Bien, notre premier entretien m'avait permis de comprendre le fonctionnement de l'entreprise sur l'organisation, son business model. Le deuxième entretien, avec l'un de vos chercheurs, avait permis de mieux appréhender la nature des produits que vous élaborez. Ce troisième entretien pourra davantage être centré sur les liens de votre entreprise. On va également se centrer sur vous, en tant que créateur de l'entreprise, mais aussi en tant qu'individu, avec vos propres préférences.

Réponse : D'accord.

Question : Est-ce que vous pourriez me raconter votre histoire personnelle vos origines etc., votre vie jusqu'à l'émergence du projet ?

Réponse : Moi, mes origines, je suis né en Normandie. Du côté maternel, d'une famille, plutôt liée à la Normandie. Voilà. De façon générale. Sachant qu'il y a une chose un peu bizarre. Ma grand-mère était blonde aux yeux bleus, tout à fait normande. Mon grand-père était noir. Né au Havre. Un ancrage un peu spécial. Avec des gens à la peau mate, ma mère métisse. Et du côté de mon père, une famille en grande partie issue de Charente. Et en particulier, en partie en Charente-Maritime et en partie à la Rochelle. Bon, voilà mes racines. On peut les présenter comme ça. Je suis né en Normandie, et j'y suis resté jusqu'à six ou sept ans, quelque chose comme ça. Mon père était ingénieur. Ingénieur chimiste dans le pétrole. Il travaillait dans la pétrochimie en Seine-Maritime. Il y en a beaucoup, c'est au Havre. Bien, ce type de choses. Et ma mère était instit. Et mon père a eu à un moment, une mutation, une possibilité, de quitter un boulot strictement technique pour un boulot technico-commercial et du coup, au siège de l'entreprise à Paris ! C'était une boîte américaine, donc au siège de la boîte française, il est parti en Île-de-France. À partir de l'âge de sept ans j'ai vécu en Île-de-France. J'ai travaillé aux Champs-Élysées. On avait une maison en banlieue parisienne. Et j'ai fait des études... J'ai toujours été passionné par la mer. Mon truc c'est la mer. Et j'ai fait des études d'océanographie. C'est ce que je voulais faire. L'université de Paris VI. Il y en a trois où on peut faire ça : c'est Paris, Marseille et Brest. Moi je l'ai fait à Paris à l'université de Pierre et Marie Curie et à l'institut océanographique de Monaco qui a un institut rue Saint-Jacques. Assez vite j'ai fait de brillantes études d'océanographie et du coup je me suis baladé un peu

partout. Très vite, l'université ayant trois stations marines, une à Roscoff, une à Banyuls, et une à Villefranche-sur-Mer, j'ai travaillé dans ces trois stations. Et j'ai eu la possibilité de faire ma thèse et de partir en Antarctique. Je suis parti en expédition polaire pendant mon service national. J'ai fait mon service national, mais pas militaire et mon travail de recherche. Quand je suis rentré de tout ça, j'étais à Banyuls je vivais à Banyuls dans les Pyrénées-Orientales. C'est là que j'ai commencé à m'intéresser aux mathématiques et à l'informatique. J'ai donc fait un troisième cycle à Paris, à Paris VI. C'était le centre de génétique moléculaire à Paris VI. Avec la personne qui a créé ce bâtiment ici à Bordeaux qui était de la même promo. J'étais très bien à Banyuls. Je n'avais pas du tout envie de repartir. J'allais à Paris juste pour six mois et puis je redescendais ; ma femme faisait sa thèse à Banyuls. Moi je n'avais rien à faire à Paris. Juste ces six mois. Et puis, je tombe sur un super sujet de recherche, dans une boîte, une start-up, ça s'appelait pas encore comme ça. Une filiale de l'Inserm qui se crée là-bas. Six mois de plus, c'est pas le drame. Donc j'ai fait six mois de ce stage super intéressant dans cette start-up. Et quand j'ai fini le stage, évidemment, on m'a proposé de rester. C'était intéressant. Ça ferait bien sur le CV. De fil en aiguille, je suis entré dans cette boîte : j'étais monté pour six mois, je suis resté 12 ans.

Question : Quand vous dites filiale de l'Inserm c'est quoi exactement ? C'est une émanation de l'Inserm ?

Réponse : Au début oui c'est ça. Mais après ça été dilué. L'Inserm n'a pas suivi les augmentations de capital. Et après ça s'est dilué. Donc là, ça a été une rupture avec mon petit enracinement dans les Pyrénées-Orientales. Et je me suis trouvé à Paris pour des raisons professionnelles. Le travail me passionnait. Et puis, je suis rentré stagiaire et très rapidement je suis devenu directeur technique et puis directeur de business unit... Au fil de ces différentes augmentations de capital, il y a eu pas mal de valse dans le management. Notamment dans le management international. On avait un PDG hollandais, directeur général anglais, un directeur commercial espagnol. Le PDG, je le voyais une fois de temps en temps. Il n'était jamais là ; il était toujours aux Pays-Bas. Et du coup a commencé à germer en moi l'idée de dire Paris ça me plaît pas, ce n'est pas du tout ma vie. C'était le début d'Internet. C'était 1990. Et je venais de faire deux ventes au MIT. Dans un laboratoire de référence internationale, tout par Internet ! Je me suis dit « plutôt de m'embêter sur la zone de Courtaboeuf aux Ulysses, je pourrais être un peu n'importe où ». À ce moment, à ce même moment je faisais des convoyages pour Port-Vendres Marine en Méditerranée, de Perpignan. Parce que les gens ils

aiment bien avoir des bateaux mais ne pas naviguer. Parce que pour aller aux Baléares, il faut traverser. Beaucoup de gens aiment se faire amener leurs bateaux. Nous, on faisait ça. On amenait le bateau aux Baléares, à la saison, ou éventuellement on les ramenait en fin de saison. Et c'était bénévole, et en contrepartie... Enfin, on était pas payés, mais en contrepartie j'avais tous les bateaux que je voulais quand je voulais. Une année, on part avec un ami sur un 39 pieds. On était tous les deux. Un bateau assez bien équipé, sport. Et là un problème de moteur. Là-bas, je ne sais pas si vous connaissez un peu la Méditerranée, il y a deux états de vent : c'est pétrole, c'est-à-dire zéro, ou 5 à 8 nœuds de vent. Mais il n'y a pas trop de temps intermédiaire. On se retrouve avec beaucoup de vent, sans moteur. On se dit on va rentrer à Palma, on peut le faire parce que là assez grand, on va pouvoir manœuvrer sous voile. Par 5 nœuds de vent, ce n'est pas évident pour deux personnes. On réussit notre manœuvre. On pose notre bateau là où il y avait de la place. Et il y avait des grands bateaux. Nous, on n'avait pas un si grand bateau que ça. Et on dort. Le lendemain matin, je vais voir les gars d'à côté. Il y avait deux à trois super bateaux de course. Superbes. Je discute avec les gars et je leur demande s'ils ont des outils. Oui, oui, pas de problème. C'étaient des marins professionnels qui travaillaient sur ce bateau. Et on rentre dans le bateau. Un bateau de la défense ! Des ordinateurs partout ! Ça c'était dans les années 90. Le type il faisait du business international, avec juste des ordinateurs, des connections satellites. Et je me dis qu'aujourd'hui on peut faire un peu n'importe quoi... Le gars il faisait de la bourse. Maintenant vous faites ça sur un iPad dans le jardin public. Mais c'était nouveau. Là, je me dis quand même « il se passe quelque chose ». L'équipe sur leur travail était complètement délocalisée. Ils ont de supers bateaux. Quand ils ont des bons clients, ils les amènent sur une petite balade, etc. Je me dis quand même on peut réfléchir à ça. Et du coup c'est entré dans la tête. Ces deux événements : les ventes au MIT par Internet et ces gens-là qui faisaient du business sans être installés dans une tour à la Défense. Parce que leurs clients étaient tous dans des tours à la Défense. J'ai un peu réfléchi à ça. La quarantaine approchait. Et je me suis dit secoue-toi, pour ne pas rester sur Paris. Ma fille était encore l'école primaire. Je voulais partir avant que ce ne soit inamovible. Quand vous avez des adolescents, c'est fini, vous pouvez plus partir. Ou alors vous les frustrez de leur vie. Alors que plus jeunes ils sont plus faciles. Des copains, ils s'en font sans arrêt. Pour moi il y avait urgence, il y avait urgence à partir. Et c'est ce que j'ai fait. Et du coup je suis allé voir d'abord mon patron en disant voilà, je ne suis pas complètement d'accord avec les engagements, les orientations de l'entreprise, etc. Je lui demande de me licencier. Et mon patron me dit mais non Christophe, on va voir,... C'est comme ça que j'ai eu la business unit, j'ai eu mon unité de profit, je fonctionnais comme si c'était mon entreprise. Je faisais ce que je

voulais, je faisais mon chiffre d'affaires, et j'ai appris un peu le métier de patron, avec l'argent qui n'était pas à moi. Et puis j'avais essayé de négocier de travailler à mi-temps à la Rochelle. Je décide du coup de quitter Paris. De m'installer à la Rochelle. Et puis de dire que je travaillerai un peu de chez moi et un peu... Et ça le patron refuse. Il me dit non, non. Cela va faire un précédent dans la boîte. Par contre vous pouvez concentrer vos horaires sur quatre jours. Et finalement, ça a été mon choix. Quatre jours où je bossais comme un dingue sur Paris. J'avais une petite chambre dans un coin et trois jours qui étaient intégralement sur la Rochelle. Et le choix de la Rochelle, était un choix complètement théorique. C'est-à-dire que je ne connaissais quasiment pas la Rochelle quand j'ai pris cette décision. Sur le papier cela me paraissait très bien. Parce qu'il y a un climat extraordinaire. La Rochelle c'est l'ensoleillement d'Avignon. C'est l'endroit de la côte Atlantique le plus ensoleillé. À côté ça, c'est quand même pas très loin de Paris. Il y avait le TGV. Il y a l'aéroport. On est près de Londres. Très facile et c'est un peu la Mecque de la voile. C'est très connu pour la navigation, il y a eu un maire très important qui était Michel Crépeau qui a façonné la ville autour de valeurs importantes qui étaient les miennes. L'écologie pour moi c'est très important. Il y a un cadre de vie extraordinaire. Sur le papier cela me paraissait parfait. Du coup j'allais passer un bon week-end sur l'île de Ré, pour voir comment c'était, et j'ai pris cette décision. Cela m'a permis du coup de renouer avec mes attaches familiales, parce qu'en fait on choisit les attaches que l'on veut. Cela renouait un peu avec mes origines, mais on choisit un peu ce qu'on veut. D'ailleurs, des gens qui font de la généalogie, ça m'étonne toujours à ce niveau-là : tout le monde a un ancêtre grand peintre, un grand musicien, un grand je ne sais pas quoi, grand chef d'État etc. Personne n'a dans ses ancêtres un criminel ou un tyran terrible. Je crois que dans ces cas-là, ils font de la généalogie en disant on ne va pas s'intéresser à celui-là. Moi, du côté paternel, c'est la Rochelle. J'ai un nom très commun en Charente. Un de mes ancêtres aurait fondé la chambre de commerce au Moyen Âge à la Rochelle. La deuxième chambre de commerce de France. Donc après je me suis rattaché effectivement à cette histoire-là. Mon grand-père faisait pas mal de généalogie. On était d'une famille protestante à l'origine. Quand la Rochelle tombe, Richelieu prend la Rochelle, les catholiques massacrèrent tout le monde. Et on incite les protestants à partir. Il fallait choisir soit d'être rebaptisé, soit partir. Et donc, beaucoup sont partis au Canada. Et j'ai une part de ma famille paternelle qui est au Canada. Et puis il y a les traîtres, dont je suis issu, qui sont des espèces converties au catholicisme pour pouvoir rester. Donc du coup, mon choix n'est pas du tout le choix de tradition familiale. Je n'avais plus personne, les gens que je connaissais, les gens vraiment de ma famille, à la Rochelle ils sont dans les cimetières. Je n'ai pas d'histoire familiale, de souvenirs d'enfance.

Cela s'était arrêté à mon grand-père. Même mon père n'avait jamais été vraiment à la Rochelle. Cela était mon choix. Et je rattrape par ce choix l'histoire de ma famille. Mais si la famille était venue d'ailleurs, je n'aurais pas été retrouver ces origines. Je n'aurais pas été en Grand Nord.

Question : Donc vous vous êtes installé à la Rochelle. Vous avez monté l'entreprise là ?

Réponse : Non, parce qu'à l'époque on était encore à Paris. Pendant deux ans je faisais des allers-retours. Je travaillais à Paris et le week-end j'étais à la Rochelle. Je me suis intégré très très vite à la Rochelle. L'école est un excellent facteur d'intégration, c'est pas toujours facile quand on fait le boulot que je fais. Soit je réponds sérieusement sur ce que je fais et je passe pour l'extraterrestre, parce que c'est pas facile à raconter. Soit je dis, je fais deux trois raccourcis, et c'est pas très compréhensible. Et un jour je tombe sur quelqu'un du métier. En l'occurrence, un jour sur le trottoir je raconte une bêtise. Parce que je ne voulais pas ramener ma vie etc. Et le gars qui était juste à côté de moi, qui était vice-président de l'université de La Rochelle, dirigeait le laboratoire d'imagerie. Il faisait exactement le même boulot que moi. Alors que je lui avais dit au moins tu sais ce que je fais... Et bon, c'est un exemple d'intégration, des facteurs d'intégration. Ce gars-là est devenu assez vite un copain. Et il s'avère qu'à la Rochelle il y a un grand laboratoire de mathématiques et en laboratoire d'imagerie. Je ne le savais pas. Et puis après, à la fin des années 90 c'est la bulle Internet qui explose. Les sociétés de capital-risque se désengagent de tout. La boîte dans laquelle j'étais, ma partie gagnait de l'argent. Mais pas assez pour compenser les grosses pertes des business units d'à côté. Les banquiers ne suivant pas, la boîte a disparu. Pour moi c'était une opportunité. Cela m'a permis de créer mon entreprise. J'ai choisi certaines personnes de mon entreprise. Je leur ai proposé de s'installer à la Rochelle. Ce qu'ils ont fait.

Question : Combien de personnes ont suivi ?

Réponse : Deux personnes ont suivi. On a créé la boîte à trois. Et moi j'étais déjà, quand j'ai fait ce projet-là, moi j'étais déjà installé à la Rochelle, je connaissais des gens, à la communauté d'agglomération, j'avais déjà un réseau local. Et puis, on a créé. Ils viennent. Il y en a un qui était à Malakoff, l'autre qui était à Suresnes et moi qui était à la Rochelle. On a créé notre boîte. On faisait le développement par Internet jusqu'à ce que le premier déménage six mois après et que le deuxième déménage un an après. Voilà. Et, donc au début on n'avait

pas de locaux. Chacun travaillait chez soi. Je ne sais pas si vous avez vécu quelque chose comme ça, mais pour moi il n'y a rien de plus terrible, c'est insupportable. Parce que quand vous travaillez chez vous, vous travaillez pas. Pour les voisins vous travaillez pas. Pour les copains vous travaillez pas. Pour la famille vous travaillez pas. Vous êtes corvéables à merci. Pour le facteur vous ne travaillez pas. Pour le gars du gaz vous ne travaillez pas. C'est une horreur. C'est insupportable. Moi j'ai besoin de me lever le matin pour partir ailleurs. Et donc on devait être dans une pépinière d'entreprises. Qui a dû être inaugurée six ans après la création de la boîte... Il y a eu un délai. Et du coup on a été hébergés par l'université de la Rochelle. Dans des locaux communs qu'avait repris la communauté d'agglomération. On a commencé à créer l'entreprise.

Question : Vous avez monté l'entreprise sur le même modèle que ce que vous faites aujourd'hui ?

Réponse : Oui. On n'a pas changé de modèle.

Question : Le fait qu'il y ait un laboratoire d'imagerie médicale à la Rochelle, est-ce une coïncidence ? Avez-vous travaillé avec eux ?

Réponse : Ça a été une coïncidence. Cela nous a aidé au début. Par exemple, pour trouver des stagiaires. C'est important de trouver des gens. Dans mon métier, il faut quand même des profils spéciaux quoi. Un peu spéciaux, un peu technique que vous trouvez pas partout. À Bordeaux vous allez trouver. Mais justement... Là, c'était un plus d'avoir cette université à côté. Et qui était d'un bon niveau. Je dis qui était parce que maintenant depuis le LMD, ça a chuté. Je pense que le niveau industriel s'effondre et en particulier à la Rochelle le recrutement a vraiment baissé. Bon je reviens dans le passé, avant c'était pas comme ça. Et l'université à côté m'a vraiment aidé.

Question : Vous avez évoqué plusieurs institutions, la communauté d'agglomération, les universités...

Réponse : La communauté d'agglomération ça a été pour trouver les locaux. Mais aussi dans l'accompagnement. Ils pouvaient aussi instruire un certain nombre de dossiers. Même si l'argent, pour les aides, c'est un peu comme ici, c'est-à-dire que c'est de l'argent FEDER,

amené par la région, c'est géré différemment. À Bordeaux, c'est directement la région qui gère cela. À la Rochelle, la préfecture de région de Poitiers. Poitiers, je ne sais pas si vous savez où c'est. Mais à la Rochelle, personne ne sait où c'est.... Personne n'y va jamais. Il n'y a aucun lien entre la Rochelle et Poitiers. Et du coup, il y a un certain nombre de délégations, dont par exemple la communauté d'agglomération, qui peuvent instruire des dossiers, qui sont refinancés après par les pays et dans la région sur des fonds FEDER. Et la communauté d'agglomération nous a aussi aidés sur des fonds à eux.

Question : Et les autres institutions ? Quelles sont-elles ?

Réponse : Alors, la chambre de commerce, j'étais pas mal impliqué à l'origine. Assez étonnamment ailleurs. Je dis assez étonnamment parce qu'il ne doit pas y avoir beaucoup de gens... Mais comme je venais d'extérieur... Comme la Rochelle est à gauche et la communauté d'agglomération est à gauche aussi, bien sûr. Et la chambre de commerce est vraiment très à droite. En général, cela ne va pas du tout ensemble. Soit vous êtes avec les uns, soit vous êtes avec les autres, mais rarement... En tout cas, c'est pas très synergique. Alors que moi, peut-être parce que j'étais nouveau, j'étais pas catalogué, j'ai eu malgré tout des contacts excellents avec la communauté d'agglomération et avec la ville de la Rochelle. J'ai été dans différentes commissions, de la chambre de commerce, etc. On ne me le propose plus, parce que je dois être plus connu maintenant. Et puis ça a changé. Les élections. La chambre de commerce a plus de turnover.

Question : Et les activités associatives ?

Réponse : Oui alors le facteur d'intégration, on a dit qu'il y a l'école. Et il y a aussi des associations. Je fais pas mal de yoga. Là aussi ce sont des choses touchent beaucoup de monde dans le domaine universitaire. Il y a beaucoup de gens que je connais comme ça. Il y a la danse aussi. Il y a beaucoup de danse à la Rochelle... Et puis beaucoup de sportifs de haut niveau qui pratiquent ce genre de yoga, un peu sportif. Je suis vice-président du yacht club, je suis administrateur des archives nautiques. Je suis impliqué dans un certain nombre de choses, autour du patrimoine maritime...

Question : En ce choix familial, est-ce qu'il s'est passé sans heurts ? Les choix de votre épouse et de votre fille ne s'opposaient pas à votre choix personnel ?

Réponse : Non, pas du tout en fait. Tout le monde veut la même chose. Ma femme est attachée à la région. Ma fille, il est hors de question d'aller vivre ailleurs. Elle ne veut surtout pas partir.

Question : Vous avez évoqué Michel Crépeau en disant que ces choix pour la Rochelle correspondaient à vos valeurs. Cette question-là des valeurs que vous retrouvez au niveau local présente-t-elle une importance pour vous, a-t-elle influencé vos choix ?

Réponse : Oui, c'est certain. Je ne sais pas l'image que vous avez de la Rochelle, mais elle est très positive. Je suis toujours étonné. Même à l'étranger. Alors il est évident que quand on habite Bordeaux... C'est très connu Bordeaux. Mais c'est connu, le nom est connu, mais je ne suis pas sûr que l'image en dehors du vin, qui est l'image de Bordeaux véhiculée, enfin je ne suis pas sûr qu'il y ait une image en dehors du vin. La Rochelle, l'image est connue. Beaucoup chez les anglo-saxons. C'est un fief huguenot. C'est protestant. Il y a avait des liens de commerce avec les Pays-Bas, l'Angleterre, etc., le cognac, il n'y a pas d'anglais qui ne connaissent pas le cognac. En fait, c'est une ville assez connue internationalement. Par rapport à sa taille bien sûre. Et qui a en général une image très positive du fait de ce qu'en a fait Crépeau, je pense. Une ville qui avance, qui est assez à l'avance. Là, ici, Bordeaux a découvert le vélo l'année dernière. Nous, cela fait juste 30 ans qu'il y a des vélos. Les vélos jaunes de Crépeau cela fait 30 ans que ça existe chez nous. Il y a juste 30 ans de retard et sur la façon dont est bâtie la ville, la ville est vraiment un prototype... Dans le sens qu'en avait donné Crépeau, et qui encore un peu médiatique. Du coup on a un peu surfé. C'est une image qui est une image positive quand on crée une entreprise.

Question : Concernant ces valeurs, indépendamment de la Rochelle. Vous avez employé le mot « écologie ». Comment vous le définiriez ? Est-ce que c'est écologie au sens strict ? Est-ce que c'est l'idée d'œuvrer à un développement durable ? Est-ce que vous considérez que c'est une affaire personnelle ou que cela impacte votre rôle en tant que chef d'entreprise ?

Réponse : Pour moi, j'essaye d'être le plus possible en accord dans ma vie personnelle avec les idées que j'ai. Même si je ne suis pas dans le domaine de l'environnement. En termes de chiffre d'affaires... Mais les choix, les choix dans l'entreprise, le mode de vie, un certain nombre de choses, j'intègre complètement cela.

Question : Il y a des illustrations que vous pourriez en donner ?

Réponse : Une illustration par exemple : moi j'étais dans les boîtes qui venaient du capital-risque. Surcapitalisée, avec beaucoup d'argent. Et chacun avait, dans les gens du management, avait des véhicules de fonction. Et ces véhicules de fonction, c'étaient une Bentley, des Jaguar, une grosse Audi. C'est-à-dire que l'argent qui est mis par des investisseurs pour développer le truc, était mis là-dedans. Moi ça ne me plaisait pas du tout. Moi j'ai pris une Laguna Breck. Parce que je trouve ça beaucoup plus pratique pour amener des affaires. Tant que chez Jaguar ils ne font pas de breaks, ça m'intéresse pas. D'ailleurs quand je préparais le business plan, en fait je le poussais jusqu'au bout, mais l'idée que j'avais c'était de mettre un véhicule de fonction qui soit un vélo. Pour marquer le truc. Que l'on ne trouve que le vélo. Moi, à la Rochelle je roule à vélo, à Bordeaux aussi. Je fais tout à vélo. Dans l'entreprise, je limite au maximum l'usage des voitures, des choses comme ça. Et si on est obligé de les utiliser et, de toute façon le remboursement est plafonné à cinq chevaux. Si le type il roule en neuf chevaux c'est son problème, c'est pas le problème de l'entreprise, de toute façon. Ça ne change pas la planète, mais cela fait partie des choses qui sont...

Question : Au niveau du choix des fournisseurs locaux, vous avez évoqué le choix de sous-traitants qui faisaient de la micromécanique dans le secteur des bateaux de course. Pour remplacer des entreprises qui travaillaient à Besançon. Et il y a d'autres exemples de partenaires proches que vous avez retenus et que vous avez amenés sur votre métier ?

Réponse : Il y a un fournisseur d'informatique locale, qui s'approvisionne en Chine comme les autres. Mais c'est vrai que pour moi c'était important de ne pas vous acheter chez Dell, sur Internet, mais d'avoir quelqu'un à qui je peux casser la figure s'il y a un problème... C'est pas vrai, parce qu'il est beaucoup plus fort que moi. Mais c'est quelqu'un qui est à côté, qui nous prête du matériel si on a un problème, voilà... Sinon, en dehors de la banque, du social, du fiscal, des cabinets comptables, enfin tout ce style de service, sinon j'ai très peu de fournisseurs en local. Par ailleurs, ce n'est pas le choix. C'est parce qu'il n'y a pas de constructeurs de microscopes à la Rochelle et voilà. Donc de fait... C'est plus lié à mon métier.

Question : Concernant l'établissement de Bordeaux, maintenant. Comment cela a été amené ?

Réponse : Alors, jusqu'à présent j'étais très très heureux la Rochelle. Tout marchait bien.

Question : La création de l'entreprise, c'est bien 2001 ?

Réponse : Oui, c'est ça. Et la création de l'établissement ici, c'est en 2011. Octobre 2011. Et le point de départ, c'est deux ans avant. Donc en 2010, je vous le fais à rebours, on rentre dans la route des lasers. Et en 2009, c'est bien ça ... (*réfléchit*). On essaie de faire tous les ans le congrès de neurosciences américain. Cette année-là, c'était à Washington. Et on s'installe à Washington. Et, on monte notre stand, et la première personne qui vient, c'est D.C. Ici, lui, c'est la vedette ici. Et il vient en me disant : « Tu sais, qu'est-ce que tu penserais de venir t'installer à Bordeaux. Comment tu t'entends avec J.B. ? » Quelqu'un qui dirige un gros labo à côté. Et puis il commence à expliquer ce qui se passe en Aquitaine. Arrive qu'il me demande : « est-ce que t'as une carte du PS ? Si tu dois la prendre, ça serait mieux de la prendre en Aquitaine qu'en Charente ». Parce qu'à cette époque-là Ségolène Royale était un peu en vue. Bref, il me pose des questions dans ce domaine-là. « On a un beau projet à Bordeaux, il faut que tu y réfléchisses. Est-ce que tu pourras pas venir, etc. ». Mais sur le coup je me dis "Qu'est-ce qu'il me raconte ? J'arrive aux États-Unis, c'est pour voir un gars de Bordeaux qui est juste à côté de chez moi, que je peux voir quand je veux ! » Et du coup ça m'a presque agacé. Et puis j'ai arrêté d'y penser. Mais à rebours, maintenant, je me dis que c'est que le contact le plus intéressant du congrès de Washington. Et ça faisait suite à l'inauguration de ce bâtiment-là. AD à ce moment-là n'assurait pas la vice-présidence. On était copain de fac. Et puis j'étais venu passer le week-end chez lui. Et le bâtiment n'était pas encore ouvert, pas encore inauguré. Mais il était fini on va dire. Quasi fini. Et puis on fait un repas sympa, et l'après-midi ont dit, tiens on va aller regarder le truc. C'est un beau projet pour lui, de monter ce machin-là. Mais, il dirige le laboratoire d'informatique. Et il avait été chargé de ce bâtiment de génomique fonctionnelle. Donc c'est lui qui apporte le projet. Et après il est rentré à la vice-présidence. Là il fait son deuxième mandat. Il est maintenant sur le projet de l'université unique. Et du coup on visite ce bâtiment. On fait un déjeuner sympa et puis après, la petite promenade digestive, on vient ici. Tiens, juste là où on est aujourd'hui. Et puis il me dit que, « ça serait bien que tu viennes ici ». Ça, c'était juste avant la discussion avec D.C. Et A.D rajoute donc une deuxième flèche, il me parle de la région, me dit que l'Aquitaine fait beaucoup pour la recherche-développement. Je commence à me renseigner. Et puis au bout d'un moment je comprends quand même que ça n'a rien à voir avec Poitou-Charentes. Mais

c'est vraiment très très différent. D'une part, objectivement parce que la région de Poitou-Charentes ce n'est pas une vraie région. Il n'y a pas de mégapole. La préfecture de région c'est Poitiers, c'est pas plus grand que la Rochelle. Il n'y a pas vraiment d'histoire autour de ça. Et entre la Charente et Poitiers ça ne fonctionne pas ensemble. Pas spécialement, pas historiquement. Il y avait une unité charentaise mais elle n'est pas tellement poitevine. Les poitevins ne se sentent pas Charentais. Et surtout, il n'y a pas cette mégapole, il n'y a pas... Économiquement une région très pauvre. La région Aquitaine est quand même une région relativement riche. Pas une des plus riches mais c'est quand même une région assez riche. Et il y a Bordeaux. En dehors de Bordeaux d'ailleurs je ne sais pas ce qu'il y a en Aquitaine, mais il y a Bordeaux. Il y a cela d'important. Je commençais à percevoir cela. Dans mon boulot je suis très neurosciences. L'endroit où il y a le plus de neurosciences, c'est Bordeaux. Même plus qu'un Île-de-France. Et plus qu'en PACA. Alain Rousset, depuis que je suis parti sur cette histoire-là, je pense que je l'ai rencontré plus de 12 fois. Ségolène Royale, je ne l'ai jamais rencontrée en tant que chef d'entreprise. Jamais. Je l'ai rencontrée plus pour des histoires liées au bateau. Une fois pour un baptême de bateau. Mais elle n'a aucune présence au niveau des entreprises. En tout cas les entreprises de mon style. C'est vrai que nous, on fait un peu vilain petit canard. Alors qu'ici, les boîtes high-tech, il y en a beaucoup plus. J'ai vu comment la région Aquitaine soutient un certain nombre de dossiers. Comment on les présente autour de certain nombre de choses, et notamment ce projet neuro-campus. Qui est de transformer tout ce coin avec l'ambition de devenir un des plus gros campus européens dans les neurosciences. Il y a la possibilité de faire venir des chercheurs étrangers, il y a tout un service pour s'occuper des épouses ou des époux... Etc. Et donc là, ça m'a paru vraiment très très intéressant. Du coup, c'est comme ça qu'on est entré dans le pôle de compétitivité. Alors il y a un certain nombre d'aides qui sont assujetties au fait d'être dans un pôle de compétitivité. Alors que nous, on n'en avait plus du tout. Le seul pôle que l'on avait là-bas en Charente c'était sur le transport et il n'a pas été maintenu. Je n'avais pas d'autre possibilité. Je n'avais pas d'autre possibilité. Il y avait un pôle qui m'intéressait, c'était Route des Lasers. Ça touche la photonique, c'est mon domaine. Donc on y est entré, et ça été une façon d'entrer un peu dans le milieu bordelais, et d'être accueilli, d'être accueilli assez vite. Et du coup, autre histoire familiale, je me rattache... Mon père a été étudiant, a vécu une partie de sa vie à Bordeaux, avant la guerre, pendant la guerre... Il jouait au rugby, parce qu'à l'époque on jouait au rugby à Bordeaux. Maintenant c'est plus pareil, mais le rugby là, c'était juste à côté. Ce qui est devenu le stade Chaban-Delmas. Du coup je retrouve, après coup, ses traces.

Question : Concernant ce que vous évoquiez : le fait que vous ayez pu faire votre première vente avec le MIT, en travaillant à distance. Quel regard portez-vous là-dessus aujourd'hui ?

Réponse : Très juste. J'ai beaucoup changé là-dessus. Le métier change, la société change beaucoup. Et en fait... J'ai eu une évolution... On fait beaucoup moins d'affaires qu'avant, mais des beaucoup plus grosses affaires. Les choses ont vraiment évolué. Et on est de plus en plus dans des affaires assez pointues, très pointues. Mais finalement, là où le relationnel devient très très important. Dans un labo, si vous engagez 600 000 euros, c'est pas comme si vous engagiez 20 000 euros. Et du coup, effectivement, les relations de confiance, de partenariat, etc.... D'application de la recherche, dans des domaines très pointus, c'est devenu très important. C'est beaucoup plus facile pour nous ici. Là je suis dans des laboratoires universitaires, je vais à la machine à café et je rencontre des gens de mon métier. C'est comme ça que se crée...

Question : La proximité doit être physique ?

Réponse : Oui, physique, c'est exactement ça. C'est bizarre. D'un côté on dit, il y a les réseaux sociaux, et Internet il y a ceci, il y a cela. Et puis finalement, et peut-être heureusement d'ailleurs, je pense que la proximité physique est fondamentale. Et j'ai l'impression, si je compare ce que je connais de ma vie professionnelle en Île-de-France, en Poitou-Charentes, et en Aquitaine, je trouve que les réseaux tels qu'ils sont faits autour du conseil régional etc. sont assez assez efficaces. Moi pendant très longtemps, je peux vous raconter cette histoire là, ça a commencé il y a même pas deux ans, on va dire deux ans. Et j'ai maintenant déjà un niveau de relationnel de connaissance du milieu, de connaissance des personnes, bien plus important que je ne l'ai en Poitou-Charentes. Par exemple. Je l'ai au niveau de la Rochelle et de la communauté d'agglomération mais pas du tout au niveau régional. Je n'y vais jamais, je ne sais pas où c'est. J'exagère un peu mais j'y suis allé deux fois. Alors que là, chaque fois je suis invité au moins plusieurs fois par mois à des événements autour du conseil régional, autour d'émanations...

Question : Entre la Rochelle et ici, est-ce que ce sont les mêmes profils de gens que vous rencontrez ?

Réponse : Déjà, à la Rochelle, les universitaires qu'on pouvait rencontrer, ce sont plutôt des gens qui font des mathématiques. Ils vont développer des outils. Et ce n'est pas ce qui m'intéresse le plus. Ce qui m'intéresse le plus, ce sont des gens qui peuvent être des clients. Et là, les contacts que j'ai ici, c'est plus avec des gens qui sont des chercheurs en neurosciences, et qui auraient besoin de systèmes mathématiques que je suis capable de développer.

Question : Et aussi des responsables d'institutions ?...

Réponse :... Qui sont capables de financer. Et ça, je trouve je trouve que sur Bordeaux il y en a. Enfin nous sommes assez épatés, la façon dont ce réseau fonctionne. Le niveau des interlocuteurs aussi. C'est-à-dire que je trouve qu'en général les niveaux des interlocuteurs à la préfecture de région, auxquels j'ai accès, ce sont des gens d'assez haut niveau qui comprennent vraiment bien ce que c'est. En Poitou-Charentes, c'est pas du tout ça. Ça n'a strictement rien à voir. En Île-de-France, en Île-de-France je n'ai jamais été dans ce niveau de... Si vous n'avez pas votre carte du RPR, enfin d'UMP, déjà ce n'est pas possible. Et puis ce sont des réseaux, qui peuvent fonctionner un peu plus dans des conseils généraux mais au niveau Île-de-France, si vous ne dirigez pas un groupe de plus d'un millier de personnes, vous n'avez pas accès, des PME n'ont pas accès à ce style de choses, même si elles sont encartées, enfin voilà. Moi je trouve, et de ce que j'en connais, je ne sens pas ici de copinage. Ça doit exister comme partout, évidemment. Mais ça m'a l'air assez sain comme milieu. Et plutôt efficace. Parce qu'il se crée quand même un certain nombre de boîtes, un certain nombre de choses... Un type comme Alain Rousset, pour ce qui est de la recherche, je lui sens un vrai intérêt pour les sciences. Je me souviens d'une soirée où il y avait deux jeunes, qui ont été élus à l'Académie des sciences, donc il y a une certaine volonté de renouveler l'Académie des sciences d'y entrer à moins de 50 ans c'est quand même pas mal. Donc il y a une soirée au conseil régional où les proches des personnes étaient là. Enfin les proches familiaux et puis amicaux et les proches professionnels. Du coup Alain Rousset fait un discours, un discours comme on fait dans ces cas-là, plutôt improvisé. Et en expliquant sa passion pour la recherche. C'est un type qui est vraiment dingue de ça. Et il expliquait par Black et Mortimer. Il était complètement fasciné étant gamin, en lisant les aventures de Black et Mortimer, par une espèce de science qui sauve le monde. Qui n'est pas tout à fait réaliste mais voilà. Élu par ailleurs il n'est pas scientifique mais là dans le fond de sa tête il y a cette espèce de... Je trouvais que c'était assez étonnant qu'un type de ce niveau avoue quasiment ce style de choses. Et explique son truc. Et par ailleurs c'est un développeur de business. Il a mis en place

un certain nombre de services pour aider les entreprises, pour fédérer les entreprises. Ça c'est quelque chose qui m'a attiré.

Question : Si demain vous deviez pour X raisons délocaliser l'entreprise, c'est à quel niveau que vous auriez le plus de difficultés ?

Réponse : A quel niveau ? (*Réfléchit*) Moi, les aspects personnels vont prendre le dessus. Clairement, je n'irai jamais en Bourgogne. Clairement, je ne le ferai jamais. Parce qu'effectivement je n'ai pas envie de vivre dans un endroit aussi loin de la mer. Très chouette comme région, mais pas pour moi. La logique pour moi aurait été d'aller mettre ma boîte à San Diego, en Californie. Ça c'est le plus logique pour mon style de business. Mais j'ai pas du tout envie de vivre aux États-Unis. On parle d'ancrage, mais à part New-York que j'adore mais que j'adore comme ça, je n'aimerais pas y vivre. Le mode de vie des États-Unis, où le mode de vie en Allemagne, ne me plaît pas. Donc, de toute façon, moi je suis mort à 17 ans. Je sais que je suis mortel, puisque je suis mort une fois, c'était à 17 ans. J'ai appris que j'étais mortel. Normalement on ne sait pas ça si jeune. Et que tout ce qu'il y a après, c'est du rab. J'adore mon métier, et ça me passionne. Mais je ne sacrifierai pas mon plaisir de vivre. Par exemple mon truc c'est la course en bateau, je ne vais pas m'installer en Savoie.

Question : Les innovations que vous allez faire dans les années à venir : les meilleurs partenaires ils seront où ?

Réponse : Je ne sais pas trop. Ici, la thématique du photon, qui suppose des connaissances mathématiques importantes, la lumière etc. conduit un certain nombre de choses. Si vous voulez, ce qui pouvait me limiter à la Rochelle par exemple, c'était plus possible de supporter une croissance importante. La question ne se pose pas forcément. Mais la situation peut se trouver. Je les trouve où les 10 ingénieurs sur la Rochelle ? Or moi, une façon que j'ai de recruter, c'est aussi de viser les mecs qui font du sport. Mais tous les gars qui font des maths ne font pas de la voile. Mais c'est une façon de les choper, les gars. Parce qu'il y a des valeurs dans le sport de compétition qui me plaisent beaucoup. En général s'impose une certaine éthique, une combativité, ce sont des battants. C'est quelque chose qui me plaît. En plus, il y a quelque chose d'assez stable. Une boîte comme la mienne à la Rochelle il n'y en a pas 50, donc c'est une façon de fidéliser le gars qui fait comme moi, à la Rochelle, des régates. Donc ça limite. Ici, sur le campus bordelais vous avez en termes de mathématiques, informatique,

d'optique... Sup Optique s'installe aussi, je crois que c'est sur Pessac... On a un certain nombre de personnes formées autour de ce qui m'intéresse, et si je devais trouver de suite des personnes j'aurais beaucoup plus de facilités à le faire. Quand même, ce qui paraît évident et que je précise : on sait que Bordeaux c'est pas loin de la Rochelle. C'est ça aussi qui a permis de faire cette bascule. Si j'avais eu la même offre, le même environnement, etc., sur Strasbourg, je ne l'aurais pas fait. Parce que je n'aurais pas pu vivre à Strasbourg et à la Rochelle à la fois. Et il n'est pas question pour moi d'abandonner la Rochelle.

Question : Quelle projection feriez-vous de votre entreprise à 10 ans ?

Réponse : J'ai toujours refusé de faire ça. Si je le fais mais à rebours, je pense que je me serais éventuellement trompé. Cela serait assez difficile. Donc je ne sais pas. Je ne sais pas trop.

Question : Vous ne fonctionnez pas en termes d'objectifs ?

Réponse : J'ai un peu plus de 50 ans, donc dans 10 ans j'aurais un peu plus de 60 ans, j'aurais peut-être aussi envie de passer la main. Donc je ne réfléchis pas forcément en termes de carrière.

Question : Je dis « horizon à 10 ans » mais cela peut être aussi à cinq...

Réponse : Je ne sais pas trop, non, j'ai des idées. Ce que je fais me plaît beaucoup. Maintenant des idées, des projets, j'en ai plein d'autres. J'ai pas mal d'autres projets. Mais ce sont des opportunités. Ça se crée les opportunités. Je ne mets pas tout dans le même panier.

Question : Il y a un point sur lequel je voulais revenir : les partenaires allemands avec lesquels vous travaillez, comment vous les avez rencontrés à l'origine ?

Réponse : Ce sont eux qui sont venus me voir. Ils avaient vu une réalisation que l'on avait faite pour un industriel du secteur pharmaceutique en France. Ils avaient le système. Ils avaient dit « c'est vraiment bien ce truc-là ». Ce sont eux qui sont venus nous voir.

Question : Pareil pour l'université allemande et irlandaise ?

Réponse : Alors pour l'université irlandaise et de Liverpool, ils sont partis. La personne qui dirige ce groupe, était le principal auteur de mathématiques dans notre domaine. Quand on a créé l'entreprise, on a acheté ce bouquin. Une sorte de bible. Et au moment de faire la documentation, on a eu peur. Parce que...

Question : Une documentation ?

Réponse : Parce que dans notre métier, vous prenez n'importe quel brillant chercheur, vous lui faites faire des algorithmes, il est hyper heureux. Quand vous lui dites c'est bien ton truc, mais tu peux faire une petite note pour le client ? Alors là c'est la catastrophe. Ce sont pas des poètes. Ils ne sont pas très forts sur la documentation. Alors là pour faire la documentation, c'était pas évident. Je me suis dit « on ne va pas en faire ! » On va acheter le bouquin. Et on va le donner systématiquement à nos clients. Et c'est ce que l'on fait. On a créé la boîte en 2001, et en 2002, on fait le congrès européen des neurosciences qui a lieu toutes les années paires et qui cette année-là était à Paris. Du coup, alors que la boîte n'avait qu'un an, je vais quand même à ce congrès. Je trouve du matériel que j'emprunte à un client, qui n'était pas à moi. Et je fais ce truc là et puis il y a un gars qui arrive, et qui dit « j'ai appris que vous donniez le bouquin de Howard à vos clients. Howard c'est moi. » Ah bon, j'avais le coeur un peu qui battait, je le connaissais pas. Il me demande s'il peut voir ce que l'on fait. Je lui présente ce que l'on avait développé. Il dit « c'est vachement bien ! ». Il s'en va. Un de mes associés, me dit : « Pour un Anglais, sympa ! ». C'est vrai que dans le domaine marin les Anglais on les aime pas trop. Et puis il est revenu tous les jours. Et nous amener les gens. Il nous a dit « c'est bien votre truc. Il faudrait venir à Liverpool, travailler avec nous. » Voilà ça c'est passé comme ça. On est allé à Liverpool. C'est devenu un ami très proche. Ça se fait comme ça, sur un congrès. En fait c'est l'éditeur qui lui a parlé de nous.

Question : Vous aviez évoqué la question des lobbys la dernière fois. Vous pouvez m'en dire un peu plus ?

Réponse : Oui. Je fais partie de... (*Réfléchit*) comment s'appelle ? Blue Bio-technologie Working Group, quelque chose comme ça. Qui se veut une espèce de lobby européen. Au niveau de l'Europe il y a la bio techno verte autour de l'agriculture, il y a la blanche autour de la santé. Et il y a un certain nombre de gens qui se disent que cela serait sympa qu'il y ait aussi la Blue et qui serait ce qui vient de la mer. Du coup, là-dedans, sont regroupés les chercheurs,

des industriels, d'un peu partout en Europe. Je dirais que les pays les plus forts, c'est Norvège, Suède, Angleterre, Allemagne, France. Tout cela c'est piloté par le CNRS. Cela s'appelle les rendez-vous de Concarneau. Tous les ans, en fin d'été, ils organisent un truc. Et c'est fédéré comme une espèce de lobby. C'est l'interprétation que ce groupe a.

Question : Ils agissent auprès de qui ?

Réponse : La communauté européenne. Essentiellement. Là on est en train de clôturer le FP7. Dans tout projet de recherche il y a de l'argent qui va être mis sur un certain nombre de lignes. Et pour que ces lignes existent et qu'on y mette de l'argent, il y a des gens à Bruxelles qui font ce qu'il faut faire. Voilà, moi je suis là-dedans aujourd'hui. Dans un réseau, on ne sait pas ce qui va marcher ou pas. C'est pas avec ça que je gagne ma vie. Mais intéressant, c'est toujours intéressant de rencontrer du monde, rencontrer des métiers etc. Mais ce n'est pas ça qui me fait vivre.

Question : Qu'est-ce qu'il y a d'autres. Que l'on ait survolé et sur quoi revenir ?

Réponse : Je ne pense pas. Sans se projeter dans 10 ans parce que ce n'est pas si facile que ça, mais dans un futur plus immédiat, ça je vous l'ai peut-être pas dit, on s'est installé depuis le mois d'octobre et j'ai déjà trois projets de collaboration qui pourraient être importants. Et qui n'auraient pas eu lieu autrement. En regroupant des industriels locaux et des universitaires. Dans un des projets, s'il aboutit, c'est énorme pour moi, cela serait 100 à 200 instruments par an. Avec des microscopes, sur le diagnostic médical. Cela pourrait être très gros. Et ça, c'est que du réseau. J'ai fait une présentation ici, auprès des industries pharmaceutiques du sud-ouest. Avec des gens qui mettent en rapport des gens. Il n'y a que des acteurs locaux. Et je trouve ça assez impressionnant. Les trois projets sont sérieux, dont un très important, en quelques mois. Enfin un an.

Divers échanges de clôture de l'entretien. La discussion redémarre sur la question des jurys :

Réponse : Les ressources humaines, je l'impression que je sais ce que c'est. J'ai pas beaucoup de talent mais j'ai l'impression de savoir former des équipes, assembler des choses. Que cela soit dans les expéditions polaires, pour un bateau, ... Mais du coup il y a aussi une part d'intuition et une autre part d'expérience professionnelle. Mais je n'ai jamais fait de sciences

sociales. Je n'ai jamais publié dans ce domaine. Et du coup, c'est assez intéressant de participer à des jurys face à des élèves. Je trouve intéressant de voir quelle est la méthode qui doit être mise en oeuvre pour évaluer. Sur le mode du questionnement, sur le mode de la notation. Par exemple, et ça j'ai récupéré cette expérience dans les jurys, il n'y a pas de note moyenne. C'est pas possible. Il y a par exemple un code de zéro à quatre, mais vous n'avez pas le droit de donner une note moyenne. Vous devez dire si la personne vous la voulez ou si vous ne la voulez pas. On pouvait la vouloir un peu ou la vouloir beaucoup, ou pas du tout, mais vous devez prendre position. Je trouve ça très intéressant. Je l'ai chopé dans ces jurys. C'est pas quelque chose qui m'était venu soudainement à l'esprit. Voilà. J'ai pas beaucoup de temps mais ça m'arrive de participer à ces jurys, chaque fois une journée complète. Je l'ai fait une année, c'était intéressant, dans le jury qui rencontrait à la fois des élèves ayant un pur parcours universitaire, formaté, et puis d'autres personnes qui avaient une expérience de la vie, mais très empirique.

Divers échanges pour clôturer l'entretien et envisager les échanges complémentaires à venir.

ANNEXES LASERSYSTEMES

ANNEXE LASERSYSTEMES 1 : DETAILS DE L'ORGANISATION DE L'ENTREPRISE

Principales dates

2000	Préparation du projet et départ de Thalès d'un groupe de 7 associés, dont l'actuel dirigeant de SA LaserSystèmes.
2001	Création de l'entreprise SA LaserTechno en région parisienne
2002	Création de LaserSystèmes en région bordelaise et d'une holding pour chapeauter les deux sociétés
2004	Adhésion au Pôle de Compétitivité Route des Lasers
2012	Tour de table de 30 millions d'euros pour les deux entreprises et prise de participation majoritaire d'EuroPacifique. Départ des actionnaires financiers antérieurs (Crédit Mutuel et Aquitaine Création Investissement).

Structure de l'effectif (à début 2013)

	Total
Dirigeant	1
Responsable marketing et commercial	1
Recherche et développement	15
Industrialisation	8
Production	45
Administration et achats	10
Salariés à l'étranger (vente et services)	5
Total	85

La plupart des salariés sont des ingénieurs et des techniciens spécialisés. Plusieurs ont effectué des thèses en collaboration avec les laboratoires universitaires proches ou sortent de l'Institut d'Optique. L'entreprise envisage de créer 250 emplois en 5 ans.

ANNEXE LASERSYSTEMES 2 : DESCRIPTION DES ENONCES ET DES DISPOSITIFS MATERIELS DES CONVENTIONS

Une convention « scientifique »

Eléments de description de la convention scientifique (telle que perçue par le dirigeant)	
ENONCE	
Principe général	- Le produit est au cœur de l'entreprise. Le BM d'une organisation repose sur sa capacité à réaliser un produit ou une solution technique. - Les relations professionnelles doivent être stables. Les scientifiques nouent des liens indépendamment des organisations au sein desquelles ils travaillent. Ces liens interpersonnels peuvent être réactivés à tout moment sur de longues périodes. (<i>« Officiellement ce sont les institutions qui traitent ensemble de l'institution LaserSystèmes à l'institution Université. Mais en fait c'est moi qui traite avec le professeur untel. »</i>) - l'information doit être facilitée. Les entreprises sont très proches du milieu de la recherche. Le fonctionnement de celui-ci repose sur le partage d'une partie des connaissances nouvelles (publications, ...). De plus, le cœur du BM reposant sur le produit, l'entreprise est une interface entre des compétences d'origines diverses. L'identification de ces compétences doit être facilitée. <i>« Comme on est dans la haute technologie, il y a quelque chose qui marche très très bien, c'est que l'on fait beaucoup de conférences, beaucoup de présentations, de conférences scientifiques, qu'on se fait connaître sur la base scientifique par ce biais-là. La base scientifique est celle qui fait écho. Cela permet la diffusion industrielle. »</i>
Distinction	La convention permet de distinguer les scientifiques des autres professionnels, indépendamment de leur entreprise. Elle favorise ainsi les liens personnels inter-entreprises et intra-entreprises.
Sanction	Le non-respect de la convention n'entraîne pas nécessairement une rupture de lien. Il entraîne une perte de confiance et réduit les possibilités d'échange d'information.
DISPOSITIF	

Echange d'information	Fondé : - sur une importante proximité physique
Homogénéité d'information	L'homogénéité est favorisée par des proximités institutionnelles d'adhésion telles que : - des formations initiales communes (Institut Supérieur d'Optique par exemple) - des expériences professionnelles communes au sein de grandes entreprises (les associés viennent de la même grande entreprise) ou de laboratoires de recherche - des participations à des salons, congrès et revues scientifiques communs
Tolérance à la négociation	La tolérance à la négociation est nécessaire du fait des exigences économiques pesant sur les scientifiques et des rapports concurrentiels. Les décisions doivent composer avec les choix de PP n'adhérant pas à cette convention. Cette tolérance est nécessaire en raison de l'extrême plasticité de l'entreprise (2 tours de tables d'actionnaires différents en 10 ans, une croissance très rapide donc beaucoup de nouveaux partenaires, des recrutements nombreux).

Une convention « marchande »

Eléments de description de la convention marchande (telle que perçue par le dirigeant)	
ENONCE	
Principe général	- maximiser le profit financier - vision à court terme excluant tout intérêt à une collaboration dont on ne percevrait pas, au moment où on l'engage, le profit attendu - aversion au risque industriel (important lorsque la recherche est très en amont des applications finales). Cette convention est acceptée par les acteurs soutenant la convention scientifique. Ils doivent conjuguer les principes généraux auxquels ils adhèrent, les contraintes économiques, des partenariats avec des non scientifiques.
Distinction	- La distinction s'effectue au travers du prix. Le prix proposé permet de

	différencier les fournisseurs de lasers et de les sélectionner. « <i>On sait, on le voit déjà, que le prix de vente est contraint de baisser. (...) » Et le but du jeu, c'est que les deux courbes [prix et coûts] suivent au minimum la même pente. Et même, que l'on gagne plus vite en productivité. Ça c'est notre challenge essentiel. Si on n'y parvient pas, on se retrouvera comme d'autres entreprises avec des choix à faire [délocaliser la production]. »</i>
Sanction	Absence de rapports commerciaux (voir fin de la citation reprise ci-dessus).
DISPOSITIF	
Echange d'information	L'expression du prix lors de négociations. La nature de la proximité servant de support au dispositif dépend de la nature des marchés. (Ici, la proximité réticulaire avec les clients potentiels est essentielle.)
Homogénéité d'information	Etablie par le cours du marché. (Ici, la proximité réticulaire permet aux clients d'échanger des informations, d'effectuer des mises en concurrence).
Tolérance à la négociation	La tolérance tient essentiellement à la nature des solutions techniques proposées, et à certains services associés. La proximité physique permet d'avoir un avantage concurrentiel sur un marché qui, du fait de l'importance des services associés, ne peut pas être totalement fluide.)

Une convention « locale »

Nous mentionnons cette convention car elle unit fortement les institutions locales partenaires de l'entreprise. Cette dernière n'y adhère toutefois pas mais bénéficie des effets de cette convention.

Eléments de description de la convention locale (telle que perçue par le dirigeant)	
ENONCE	
Principe général	- maximiser la création de valeur - assurer la durabilité des ressources - effectuer un partage légitime de la valeur créée
Distinction	Il est difficile d'associer cette convention à une convention d'effort ou de qualification dans la mesure où cette convention conduit à réduire l'étanchéité des frontières des organisations. Elle réduit l'opposition entre un « dedans » et un « dehors » des organisations. En revanche, elle

	substitue à ces frontières une limite territoriale. Sont reconnus comme adhérents à cette convention ceux qui retiennent la notion d'un intérêt commun au sein d'un territoire donné (territoire des ayants droit).
Sanction	Absence de sanction (dilution des rapports de proximité).
DISPOSITIF	
Echange d'information	Fondé sur : - une importante proximité physique : fréquence des face-à-face et fluidité des contacts (il suffit d'être reconnu comme adhérent à la convention pour participer « de droit » à un projet). - une importante proximité organisationnelle réticulaire : les acteurs se connaissent et sont rattachés les uns aux autres par plusieurs liens (plusieurs acteurs se retrouvent autour de plusieurs projets et plusieurs institutions) Chacun a une connaissance de l'histoire locale des partenaires et peut la prendre en compte pour gérer les relations avec ces partenaires.
Homogénéité d'information	Permise par différentes formes de proximité institutionnelle : - Institution nationale comme les PDC qui définissent un cadre contractuel - Cahier des charges, contrats, règles dans un contexte spécifique et local - Présence d'un coordinateur ou animateur à la tête de chaque projet / institution
Tolérance à la négociation	La tolérance est permise par la préférence qui est accordée à la proximité d'adhésion plutôt que contractuelle. L'organisation invite en permanence les acteurs à « jouer le jeu ». Un projet peut être initié sans contrat.

ANNEXE LASERSYSTEMES 3 : LES PARTENARIATS AVEC LES INSTITUTIONS

Dans la présentation du BM de l'entreprise nous nous sommes référés aux partenariats avec des institutions spécialisées présentes au niveau local. Nous en précisons brièvement la nature. Les informations communiquées ici sont issues des sites officiels des différentes institutions présentées.

Celia (Centre Lasers Intenses et Applications)

Le Celia est une unité de recherche. Elle est rattachée à l'Université Bordeaux I, au CEA (Commissariat à l'Energie Atomique) et au CNRS. Ce laboratoire conduit notamment des travaux de recherche sur le laser femtoseconde.

Le CELIA a donc un lien très étroit avec LaserSystèmes étant donné la nature des recherches conduites. Il a également un lien étroit avec le CEA et donc avec le Laser Mégajoule, projet géré par le CEA.

Laser MégaJoule

Lancement en 1995

Bien qu'ancien, le projet est toujours en phase de développement sous la férule du CEA. Cet équipement est créé dans le cadre des expérimentations nucléaires à venir. Il est localisé au Barp, près de Bordeaux. Il intègrera le laser le plus énergétique au monde. Il disposera de 140 000 m² de locaux, dont 40 000 m² de salles blanches. Le budget est de 2,5 milliards d'euros. Ce projet gigantesque, qui nécessitera la présence de nombreux sous-traitants, a d'emblée positionné Bordeaux comme un futur centre de recherche phare sur le secteur du laser.

Pôle de Compétitivité Route des Lasers

Création en 2005

Un des points de départ de ce pôle est l'implantation du Laser Mégajoule dans la région Bordelaise. Le pôle de compétitivité regroupe 65 entreprises et 35 institutions autour de l'activité de recherche et de fabrication de lasers. Il est rémunéré à 70% par des fonds publics (budget total engagé de 300 millions d'euros). A ce jour, 600 chercheurs travaillant dans des laboratoires publics sont intégrés à ce pôle. Sur la période 2005-2008 ces équipes ont produit environ 2000 articles de recherche.

Ce PDC est une institution centrale pour l'entreprise. Il intègre 3 parcs industriels, une plateforme de formation et une école d'ingénieurs (Institut d'Optique), une plateforme technologique (Alphanov). Dans le discours du dirigeant et de son responsable marketing et commercial, de nombreuses confusions sont commises entre ce qui relève de la Route des Lasers et ce qui relève d'Alphanov (*« Je disais, AlphaNov. Je n'aurais peut-être pas dû dire AlphaNov comme point central. Quelque part, AlphaNov, est très très proche du groupement Route des Lasers. » « Je pense qu'il y a des employés de la Route des Lasers qui travaillent au centre technologique AlphaNov, si je ne dis pas de bêtises. »*)

AlphaNov

Création en 2007

Il s'agit d'une plateforme technologique du pôle Route des Lasers. Cette plateforme a une structure propre (association 1901). Elle est en partie le résultat de l'expérience acquise par une précédente plateforme (PALA) qui dépendait du laboratoire CELIA. Cette plateforme est un prestataire de service qui peut intervenir pour le compte d'industriels en apportant une expertise et également des moyens d'usinage. En tant qu'institutionnel Alphanov a pour objectif de favoriser le tissu industriel local dans la filière optique et laser. En tant que prestataire, Alphanov a également vocation à capter des ressources par la vente de ses prestations. AlphaNov permet d'accompagner une PME dans une phase de recherche et de mise au point. La plateforme dispose de l'agrément CIR (Crédit Impôt Recherche) et regroupe une trentaine de chercheurs. Le président de LaserSystèmes a été président d'Alphanov.

Exemple de collaboration (information obtenue lors de la multi-angulation des données) : Alphanov a participé à un projet de développement regroupant 8 entreprises de haute technologies, dont LaserSystèmes. Elle a présenté en février 2013 ce produit à un salon professionnel de San Francisco.

L'Institut d'Optique (=Sup Optique = Institut d'Optique Graduate School)

implantation en 2012

Cette école d'ingénieur est historiquement présente à Palaiseau (Paris Tech) et Saint Etienne. Elle vient également de s'installer à Bordeaux. L'école a une forte culture de collaboration avec les entreprises (Essilor, Thalès, CEA,...). Elle dispose de son propre laboratoire. L'entreprise LaserSystèmes a des liens étroits avec cette école : le dirigeant en est issu, de même que plusieurs collaborateurs. Plusieurs projets de recherche ont été conduits en

partenariat. Les liens sont déjà étroits avant même l'implantation à Bordeaux. Ils seront certainement renforcés. L'institut accueillera la plateforme Alphanov.

Exemple de collaboration (information obtenue lors des entretiens et précisée par la triangulation des données) : le laboratoire de l'Institut et LaserSystèmes ont lancé la création d'un laboratoire commun. Celui-ci est baptisé DEFI (Développement Femtoseconde et Innovation).

Au travers de ces quelques exemples d'institutions spécialisées et présentes localement, on comprend la dynamique de renforcement qui s'opère pas à pas (Nous avons classé des organismes par date de création) et en quoi se sont les institutions qui ont permis de créer une identité territoriale forte sur la filière laser.

ANNEXE LASERSYSTEMES 4 : MULTI-ANGULATION CONCERNANT L'IMPLICATION DE L'ENTREPRISE AUX COTES DE LABORATOIRES DE RECHERCHE ET DANS LE TISSU INSTITUTIONNEL ET INDUSTRIEL LOCAL

Nous avons effectué une recherche en croisant systématiquement le nom de l'entreprise avec celui des institutions et des laboratoires évoqués durant les entretiens.

Nous avons systématiquement trouvé des informations concernant le contenu des collaborations engagées. A titre d'exemple :

Institutions	Exemples de collaboration avec ces institutions évoquées par des sources d'information autres que LaserSystèmes
Route des Lasers	Collaborations filière
Alphanov	Développement produit, présence commune à un salon
Institut d'Optique	Création d'un laboratoire commun
CELIA	Développement technologique sur le laser femtoseconde
CNRS	Partenariat industrie / recherche
Université Bordeaux Segalen	Partenariat industrie / recherche
Oséo	Aide financière, Oseo Excellence, récompenses diverses
Conseil Régional	Vote d'une aide au transfert de technologie
Unitech	Accueil de l'entreprise, perspectives de développement
Projet SOLCIS	Collaboration avec 7 entreprises sur un projet photovoltaïque

De façon générale, les exemples concordent avec les informations communiquées par l'entreprise. Ils sont nombreux et détaillés.

ANNEXE LASERSYSTEMES 5 : RETRANSCRIPTION DES ENTRETIENS

Premier entretien, avec le responsable marketing et commercial, au siège de l'entreprise

Divers échanges d'introduction de l'entretien.

Question : Pouvez-vous me présenter votre secteur d'activité ?

Réponse : Alors, de façon large, nous sommes sur le secteur de la photonique. La photonique cela regroupe énormément de choses. Cela touche de façon générale à tout ce qui concerne les photons ; il peut s'agir d'écrans, d'images, etc. Tout ce qui est optique de visée et de lunettes etc. Et il peut aussi s'agir de lasers. LaserSystèmes est dans le domaine du laser. D'une façon plus précise, nous sommes dans le domaine du laser ultracourt. On ne va pas rentrer dans le détail technique, bien qu'il faille expliquer un peu la chose. Quand le laser ultracourt est utilisé, c'est par exemple pour des ablations, de l'enlèvement de matière. Un enlèvement de matière que l'on appelle froid. C'est aujourd'hui le laser le plus compliqué à fabriquer. Il y a 15 ans de cela, ce type de laser n'existait que dans le domaine scientifique et la recherche. Lorsque le laboratoire avait besoin, il y a 15 ans, d'un laser ultracourt, il le fabriquait lui-même. En 1995, il y a eu le premier laser ultracourt apparu sur le marché. En 1998, le prix Nobel de chimie utilise les lasers ultracourts, donc on voit l'évolution parcourue dans le domaine scientifique. De 95 jusqu'à 2005, on est dans un domaine purement scientifique où l'on fabrique des lasers pour des universitaires et des chercheurs. En 2000, LaserSystèmes se lance dans ce domaine-là avec la vocation de répondre au marché industriel. On se trouve à répondre à des scientifiques en leur disant « nous on croit qu'il y a marché industriel qui va se développer dans les prochaines années ». Effectivement, en 2005, on voit un développement du secteur industriel pour développer des lasers ultracourts dans divers domaines. Le premier domaine développé a été l'ophtalmologie pour faire des corrections de myopie. On utilise le laser pour ces applications-là. De 2005 jusqu'à aujourd'hui, on a eu énormément d'applications dans l'ophtalmologie qui se sont développées. On utilise des lasers ultracourts pour découper des yeux, faire des opérations sur des yeux, opérer des cataractes. Et pour la presbytie, qui touche le grand public. On est fabricant de laser en faisant uniquement du B2B. On va vendre des lasers à des intégrateurs, qui vont faire des machines, pour l'ophtalmologie. Ces intégrateurs vont faire des machines pour les hôpitaux, pour les ophtalmologistes, en

particulier pour des corrections de presbytie de myopie, de cataractes. Ça c'est le premier marché.

Question : Vous n'avez donc aucun produit fini pour l'ophtalmologie ?

Réponse : Oui c'est ça. On appelle ça des composants assemblés. Ce sont des composants chers. Lorsqu'on vend notre laser qui est intégré comme composant, qu'il est intégré dans la machine, on vend un laser qui est environ à 150 000 €. Donc cela reste un composant clé assez onéreux de la machine qui elle coûte environ 500 000 €. J'ai fait le déroulement du secteur principal, où on va retrouver dans la photonique le fabricant de leds, le fabricant d'ampoules, qui vont travailler avec les photons. On se dirige vers le laser et divers domaines industriels. Il y a aussi le laser pour faire la soudure pour l'industrie automobile, etc. Et si on va plus loin que cela on arrive au domaine du laser ultracourt qui est notre domaine.

Question : L'ophtalmologie est votre premier secteur mais est-ce que vous intervenez sur d'autres secteurs ?

Réponse : On intervient un petit peu dans la dermatologie. Mais il faut être clair : nos machines sont encore trop chères pour un secteur comme la dermatologie. Un ophtalmologiste peut investir un demi-million d'euros dans une machine mais ce sont des équipements encore trop lourds pour la dermatologie, pour faire partir par exemple des tatouages des choses comme ça. Ils ne sont pas encore capables de payer ces machines-là. Donc on n'est pas là-dessus, on n'y est pas tout de suite. Cela viendra peut-être. C'est pareil pour les dentistes. Ils ont aussi des solutions laser qui arrivent sur le marché, mais ce ne sont pas encore nos lasers. Nous, nous sommes sur notre marché notamment dans la fabrication de semi-conducteurs et d'écrans. Les semi-conducteurs sont en développement, c'est une petite partie de notre chiffre d'affaires, mais qui peut devenir grande.

Question : Et sur ce marché quels sont vos clients ?

Réponse : Ce sont des fabricants d'écrans. Certains fabricants d'écrans ont leurs propres machines chez eux, mais on peut parfois être intégré dans d'autres machines qui vont être vendues à des fabricants d'écrans. Pour les semi-conducteurs c'est exactement la même chose.

Il y a les deux modèles qui existent, le modèle où on vend le composant pour l'intégrateur ou le modèle où on vend au fabricant final qui lui va intégrer.

Question : Votre travail est donc un travail de conception et de fabrication. Est-ce que vous sous-traitez la fabrication ?

Réponse : On fabrique directement. Travail de conception, de recherche. Travail de développement de produits. Mais aussi travail de production. Nous avons une unité de production qui se situe ici.

Question : Qu'est-ce qui fait votre valeur ajoutée ?

Réponse : C'est la connaissance des domaines du laser ultracourt. Comme ce sont des domaines de haute technologie, c'est vraiment la maîtrise de la technologie qui est centrale.

Question : Quel est l'organigramme de l'entreprise ?

Réponse : C'est assez classique. Direction générale. On va commencer par la partie qui est le commerce et le marketing. On a une partie marketing et recherche-développement. Sur 85 personnes, il y a environ une quinzaine de personnes impliquées. Une partie industrialisation, qui fait le lien entre la R&D et la production : 8 personnes. Partie production, on a 45 personnes. Une partie achat. Et une partie administration des ventes, qui se trouve avec le commerce. Est-ce que j'ai oublié quelqu'un ? Non, j'ai fait le tour. Au total 85 personnes.

Question : Quels sont les actionnaires de votre société ?

Réponse : Ce sont des investisseurs extérieurs. Au départ, LaserSystèmes a été créée par sept personnes qui venaient de chez Thalès. Elles avaient racheté une boîte qui faisait des lasers ultracourts il y a quelques années déjà. Ils faisaient des lasers en général. Thalès a racheté cette entreprise. Ils ont mis de côté le laser ultracourt. Et ces personnes ont souhaité créer une société qui s'appelait LaserSystèmes. Deux sociétés ont été créées sous la même direction. Il y a LaserSystèmes et LaserTechno. LaserTechno se situe à Paris. Ils sont encore plus orientés recherche. Ils créent des lasers qui coûtent plusieurs millions d'euros. Ce sont des lasers qui sont utilisés en haute technologie pour des recherches avancées en physique. Il y a six des sept

fondateurs qui sont là-bas. Éric M., se retrouve ici à Bordeaux, et a développé la partie LaserSystèmes. Il est également un des fondateurs. Derrière cela, il y a eu des investisseurs. Les investisseurs, cela apparaît récemment. Il y a quelques années de cela, il y avait des investisseurs qui n'étaient pas majoritaires et qui avaient investi environ 2 millions d'euros. On pourra vous donner les chiffres exacts. Ces investisseurs-là, se sont retirés et ont récupéré leur billet il n'y a pas si longtemps que ça. On a fait un nouveau tour de table avec environ 30 millions d'euros, qui viennent de différents investisseurs. Le principal investisseur est EuroPacifique qui un investisseur franco-chinois. Cet investisseur est majoritaire. Il y a une annonce qui a été faite.

Question : Si on considère les parties prenantes de l'entreprise, entre LaserSystèmes et LaserTechno, quels sont les échanges ?

Réponse : LaserTechno a existé réellement un an avant LaserSystèmes. Quand LaserSystèmes a été créée, on sous-traitait toute la partie électronique de nos lasers à LaserTechno. Dans un laser il y a une partie électronique et une partie optique. La partie électronique était sous-traitée là-bas. On a également tout ce qui est gestion globale de la comptabilité qui se fait encore à Paris aujourd'hui. Et une gestion du personnel qui se fait de manière assez indépendante par LaserSystèmes mais qui est gérée globalement à Paris. Nos fiches de paye arrivent de Paris.

Question : Et en recherche ?

Réponse : En recherche il y a des échanges mais nous sommes sur des technologies différentes. La recherche-développement est assez différente sur chacune des entités. On a une partie recherche-développement qui ne se situe pas à Paris mais qui se situe à l'Institut d'Optique. C'est la grande école d'ingénieurs en optique. Cela fait partie des grandes écoles d'ingénieurs. On a un laboratoire qui est là-bas, qui est dans leur laboratoire de recherche.

Question : Avec l'Institut d'Optique avez-vous par exemple des doctorants qui travaillent ici ?

Réponse : Non, c'est plutôt l'inverse, on fait de thèses CIFRE. On en fait avec l'Institut d'Optique. À ce moment-là les doctorants sont basés à l'Institut d'Optique.

Question : Et d'autres partenariats en recherche ?

Réponse : En recherche on a pas mal de partenariats parce que c'est avec le client. On fait beaucoup de montage de projets nationaux, européens, où il y a du développement laser à faire avec des partenaires universitaires. Nous, on est plutôt le spécialiste laser. Sur une application on nous appelle, on apporte notre savoir-faire. C'est sur des équipes pluridisciplinaires, qui sont variables selon les projets. On fait beaucoup de projets parce que ça nous permet de toucher à beaucoup d'applications.

Question : Quels sont les partenaires ?

Réponse : On a par exemple AlphaNov avec qui on travaille souvent. C'est le centre technologique d'AlphaNov qui est à Bordeaux I. C'est le centre technologique qui est spécialisé en laser. Et optique. C'est souvent eux. Cela peut aussi être l'OMA, qui est à Bordeaux I. Ce sont des partenaires privilégiés. Et ensuite, sur la France, on a eu un projet avec l'université de Saint-Étienne. On a un projet actuellement que l'on monte avec l'université de Lille. Qu'est-ce qu'on a encore comme projet ? On a un projet avec l'université d'Eindhoven. Donc c'est assez large, même si on retrouve des partenaires bordelais dans beaucoup de projets.

Question : Est-ce qu'il y a des entreprises industrielles, des clients avec qui vous travaillez à une phase de mise au point ?

Réponse : Oui alors là c'est directement avec AlphaNov, c'est une plate-forme technologique qui a des machines de micro usinage. Comme je vous disais, moi je fais le moteur mais on ne fait pas la machine. Ces gens-là ont des machines de micro usinage. Quand on demande des applications, on se tourne vers AlphaNov qui va prouver la faisabilité de l'application du laser, et l'installer sur une machine pour nos clients.

Question : Est-ce que c'est de la sous-traitance ?

Réponse : C'est variable. AlphaNov, son rôle c'est de financer 50 % de leur activité. L'autre rôle c'est d'aider au développement de sociétés d'Aquitaine. C'est souvent dans ce cadre-là qu'on travaille avec eux.

Question : Est-ce que cela veut dire que les contrats ne sont pas totalement formalisés lors du démarrage de l'opération ?

Réponse : Tout à fait. Et il y a des échanges très réguliers. Là par exemple, je viens de recevoir une demande de la part de gens avec qui on travaille et qui me demandent de nouvelles sur le projet en cours.

Question : Est-ce que ces gens-là travaillent avec vous depuis longtemps ?

Réponse : Oui, depuis le début. Moi, j'étais pas encore là, il y avait trois personnes Éric M., un autre ingénieur, plus un thésard. C'était en 2001, lors de la création de LaserSystèmes. Ces trois personnes étaient localisées dans des locaux de la faculté qui est dans un centre qui est devenu AlphaNov. Donc depuis le début de la création de LaserSystèmes on a des contacts avec ce centre technologique.

Question : Est-ce que vous avez des contacts avec des entreprises qui ont leur propre recherche-développement ?

Réponse : Oui, un peu, mais pas régionalement. Si, on a des collaborations avec nos petits voisins d'Az.Light. Ce sont des collaborations qui ne sont pas nécessairement contractualisées. On discute, on est dans un centre, on est dans un pôle photonique. On est dans la cité de la photonique. On a nos petits collègues qui ne sont pas directement nos concurrents, qui travaillent dans des domaines proches du notre, donc il y a quelque chose qui se passe, il y a de l'émulation.

Question : Est-ce que vous les voyez de façon régulière ? Et de façon formelle ou informelle ?

Réponse : On se croise. On les voit de façon régulière, et ça peut être parfois de façon formelle. Cela peut être mis en place par LaserSystèmes mais aussi par les gens d'AlphaNov, qui vont faire bouger tous les acteurs de la région sur un sujet qu'ils connaissent. Ou alors ils vont appeler et ils vont dire « tiens, ça c'est un sujet qui peut intéresser LaserSystèmes, ou telle autre entreprise. » Et puis, je ne sais pas, par exemple Cordou qui fait des analyseurs. On a fait une étude, je ne sais pas si c'est formel ou pas, on a fait une étude sur les nanoparticules.

On a une boîte à côté qui s'appelle Cordou qui travaille sur les nanoparticules. Ils font de la mesure de nos particules. Et AlphaNov, qui sont des spécialistes en micro usinage ont les machines qui peuvent faire des nanoparticules. Eh bien voilà, on se réunit tous les trois ensemble, et on regarde ce que l'on peut faire. On utilise nos lasers. On regarde si on a créé des nanoparticules, Cordou les mesure. Et on se dit, est-ce qu'il y a un projet qu'on peut démarrer à partir de là ?

Question : Pour le fonctionnement de ces opérations le rôle d'AlphaNov est-il important ?

Réponse : Oui, il est très important !

Question : Et sur les dépôts de brevets ? Comment se règle la question de la propriété intellectuelle qui se pose lors de la coopération ?

Réponse : C'est variable. (Rires). Cela dépend des partenaires... Il y a des fois cela peut être simple, il y a des fois cela peut être compliqué. On ne fait pas la course aux brevets de notre côté. On aime bien faire partie de cela, mais on ne fait pas une course aux brevets. Par contre on peut prendre des licences exclusives auprès de ceux qui ont déposé des brevets. Quand ce sont des partenaires privilégiés, ils vont donner une licence exclusive sur ces choses-là parce qu'on a déjà travaillé avec eux.

Question : AlphaNov a-t-il vocation à déposer des brevets ?

Réponse : Ils le font, mais pas beaucoup. En tous cas à ma connaissance. Pas énormément. C'est plutôt les laboratoires de recherche comme le Célia où Loma (Laboratoire Ondes et Matière Aquitaine) qui vont déposer des brevets mais c'est variable. Il y a des cas ça se passe bien, des cas c'est plus difficile. Ils veulent déposer leurs brevets. Et sur des sujets aussi importants, il y a des fois où nous aussi on a envie de nous protéger face aux agressions extérieures de la concurrence.

Question : La question du dépôt est-elle réglée dès le départ ?

Réponse : Cela devrait être réglé au départ mais ce n'est pas toujours le cas. J'ai en mémoire que le cas où ça été difficile mais en général cela se passe très bien. Là, on est en train de

déposer un brevet ou alors ça vient juste d'être déposé, avec l'Institut d'Optique à Paris. Cela s'est très très bien passé. On a déposé ensemble et on est tous les deux détenteurs de ce brevet, ça se passe très bien.

Question : Qu'est-ce qui fait que ça se passe bien ?

Réponse : C'est les relations avec les personnes et les services. Et la seule fois où ça s'est mal passé, c'est effectivement parce que cela n'a pas été clarifié depuis le départ, et tout le monde essayait de prendre un morceau du gâteau après coup. Voilà. Mais globalement, cela se passe plutôt bien. On a utilisé un outil sous brevet du CNRS et ça se passe très bien.

Question : Et en ce qui concerne les autres institutions. Vous faites partie de la Route des Lasers...

Réponse : Un autre institutionnel important pour nous, c'est la chambre de commerce. Chambre de commerce et d'industrie, où effectivement on a du soutien pour l'industrie. Notamment, ils nous mettent en relation avec des agences comme Ubifrance. Ils nous expliquent aussi comment mettre en place des aides au développement commercial ou au développement de type recherche. Il y a bien sûr la Route des Lasers. La route des lasers c'est un très très gros partenaire. Ils nous aident notamment pour ce qui est l'organisation de salons à l'international. C'est très intéressant. Et c'est effectivement le point central, la Route des Lasers. Je disais, AlphaNov. Je n'aurais peut-être pas dû dire AlphaNov comme point central. Quelque part, AlphaNov, est très très proche du groupement Route des Lasers. C'est notre principal interlocuteur. Ce centre technologique, ils sont en association 1920, à but non lucratif, et ils font partie de la Route des Lasers en tant qu'association. *(temps de réflexion)* C'est effectivement le partenaire de la Route des Lasers que l'on voit le plus. Et eux, sont très très intégrés dans la Route des Lasers. Je pense qu'il y a des employés de la Route des Lasers qui travaillent au centre technologique AlphaNov, si je ne dis pas de bêtises.

Question : Donc il y a la Route des Lasers, AlphaNov, des actions spécifiques pour les salons...

Réponse : Oui il y a des actions d'organisation de salons. Aussi des déplacements à l'étranger, un petit peu, moins en ce moment. Qu'est-ce que nous on fait avec AlphaNov ? Je veux

dire Route des Lasers... (Réflexion) Sur le montage des projets, aujourd'hui Route des Lasers, ils font beaucoup venir des compétences extérieures dans la région Aquitaine. Voilà. Cela, c'est quelque chose qu'ils font. Montage de projets, je crois que c'est vraiment une grosse partie de la Route des Lasers. Ce que j'ai expliqué tout à l'heure, on va réussir à regrouper des compétences sur un projet intéressant, effectivement je suis en contact avec certaines personnes de la Route des Lasers, il y a une volonté de travailler dans le médical, il y a eu plusieurs réunions, et c'est avec plusieurs acteurs photoniques de la région, voire autres. Ils nous ont aussi envoyés vers des domaines annexes. On ne va pas rester que dans la photonique, c'est bien aussi d'aller voir ailleurs. Et eux, ont des relations avec d'autres pôles : un en informatique, et d'autres pôles...

Question : Pôles ? Pôles de compétitivité ?

Réponse : Oui pôles de compétitivité. Ou disons de façon générale, secteurs d'activité différents. Ils savent le faire.

Question : D'autres institutionnels ? Des politiques ?

Réponse : Disons, la Route des Lasers c'est la Région. En direct... (Réflexion) Non, on n'a pas de contact direct avec les politiques. Même si on sait très bien que ce qui a été fait par la Route des Lasers, et ce qui a permis la croissance de la photonique dans la région, c'est effectivement la Région qui l'a tenu à bout de bras. Ça, on le sait. On en a conscience. Quand on parle des lasers on sait que derrière c'est la région qui pousse ça.

Question : Est-ce qu'il y a encore d'autres parties prenantes qui n'ont pas été évoquées ?

Réponse : On est en contact avec toutes les universités. Parce que ce sont aussi nos clients. On est donc toujours en contact avec elles. Sous quelle forme ça se fait ? Parfois sous la forme d'un projet, d'une vente pour nous, c'est dur de partager les choses. Mais on est toujours en contact avec les universités, tout le temps. C'est clair.

Question : Si on regarde les clients universitaires, cela représente quoi aujourd'hui ?

Réponse : En chiffre d'affaires ? 20 %. C'est plutôt en baisse. Mais c'est logique. En 2005, plus de 80 % était en vente scientifique, ce que nous appelons scientifique c'est-à-dire universités et laboratoire de recherche, des choses comme ça. Depuis cela baisse régulièrement. Aujourd'hui notre activité cela devient de l'industrie.

Question : Comment segmentez-vous vos clients ?

Réponse : Quand je fais mon distinguo, au niveau des secteurs, il y a ce que j'appelle les clients scientifiques et les clients industriels. Ça, c'est les grandes familles. Dans les clients scientifiques, j'ai les clients purement recherche, et j'ai les clients scientifiques « recherche appliquée ». Ce sont mes deux grands distinguos en scientifique. Et ensuite, dans les clients industriels, j'ai également deux branches qui se distinguent. J'ai l'utilisateur final. Il prend un laser et l'utilise directement. Ou j'ai l'intégrateur. Il prend un laser pour l'intégrer dans une machine et il vend ensuite la machine à notre client. On peut dire qu'on travaille avec ses quatre segments de clientèle.

Question : Et les clients recherche appliquée, combien ils pèsent parmi les scientifiques ?

Réponse : Je dirais qu'il y a 30 % de recherche fondamentale et 70 % de recherche appliquée.

Question : Et les utilisateurs directs ?

Réponse : Je dirais 20 % pour les utilisateurs directs et 80 % pour les intégrateurs.

Question : Quelle est l'évolution des segments ?

Réponse : Si on voulait monter la vente directe, cela serait de dire on va essayer de monter des machines. Ça n'a jamais été notre volonté. C'est une politique de la société. On a décidé d'offrir une large gamme de lasers. Plutôt que de verticaliser notre production et de faire la production de machines. Aujourd'hui, on va continuer à vendre à nos intégrateurs qui sont nos clients privilégiés. Quand ce sont des clients indirects, cela veut dire que ce sont des gens qui font leur machine eux-mêmes en interne. Principalement c'est ça. L'industriel qui utilise le laser directement c'est quelqu'un qui est capable de fabriquer la machine directement et de l'intégrer pour sa propre utilisation. Mais il y a toujours une machine quelque part

Question : Donc un laser brut, seul, ça n'a pas de sens ?

Réponse : Non, non on ne peut pas l'utiliser totalement brut.

Question : Et donc les intégrateurs par secteur d'activités et surtout l'ophtalmologie...

Réponse : Oui l'ophtalmologie c'est le principal.

Question : Si on raisonne sur une base 100 pour les intégrateurs, que pèse l'ophtalmologie ?

Réponse : Nous, je dis à 70% pour l'ophtalmologie. Et après sur les autres marchés, c'est difficile de distinguer. On peut mettre une part à peu près égale pour tous. Semi-conducteurs, écrans, composants médicaux. Et le micro usinage en général. Alors, quand je dis micro usinage général, c'est bizarre, il n'est pas encore déterminé ce secteur-là. On va toucher à tout. Par exemple on va travailler avec un fabricant de montres suisses qui va nous faire du gravage dessus. Ça c'est quatre ou cinq clients qui ont acheté ça. Et puis demain on va trouver une personne qui veut, qu'est-ce qu'on a eu... (*réflexion*). Dans l'aéronautique par exemple à une personne qui grave des plaques sur des avions et qui veut faire un marquage très précis. Voilà on va avoir deux ou trois clients sur ça. Ça c'est que ce que l'on met dans le micro usinage général. Cela peut être une graine qui va germer et qui va faire un domaine d'activité très large, ou alors cela restera quelque chose de marginal.

Question : Il y a d'autres intermédiaires que les intégrateurs avec lesquels vous travaillez?

Réponse : Oui, c'est ce qui se passe dans notre circuit de vente, on ne fait pas que de la vente au client final. On a aussi quelques distributeurs. Comme le Japon, où la Corée, sur la Chine... On a effectivement des distributeurs. Mais moi je ne les considère jamais comme mes clients. Puisque je sais qui est mon client final. Et comme ce sont des produits de haute technologie, mon distributeur il est un apporteur d'affaires. Après, le travail, c'est en général nous qui le faisons. Nous avons un travail technique à faire. Et pour la rémunération c'est variable. En fait, au Japon, le distributeur nous achète le produit et le revend après. Mais avec un support commercial et un support technique assez fort de notre part. Il n'a pas la compétence pour faire autrement.

Question : Et la prospection commerciale, comment est-elle organisée ?

Réponse : Alors il y a notamment les salons. Comme on est dans la haute technologie, il y a quelque chose qui marche très très bien, c'est que l'on fait beaucoup de conférences, beaucoup de présentations, de conférences scientifiques, qu'on se fait connaître sur la base scientifique par ce biais-là. La base scientifique est celle qui fait écho. Cela permet la diffusion industrielle. La recherche scientifique sur l'ophtalmologie, il y a 10 ans, cela a été transféré à l'industrie. Le scientifique qui a entendu parler de LaserSystèmes, qui a utilisé du LaserSystèmes, il va dire à la personne à qui il transfère son savoir : « Moi, j'ai utilisé du LaserSystèmes ». On a cette espèce de diffusion par la science. Par la science, c'est intéressant. En fait de salons, on fait les salons internationaux. Ce que je n'ai pas dit, c'est que dans notre chiffre d'affaires, c'est 85% à l'international. On fait des salons internationaux aux États-Unis Chine, Japon, Corée... Allemagne. Cela nous apporte beaucoup. Et Internet. Mais en prospection directe, il n'y a pas grand-chose. Mais c'est plutôt une lacune. On n'en fait pas beaucoup.

Question : Et au niveau des fournisseurs ? Ils sont très éclatés ? Les 20 / 80 ?

Réponse : On a plus d'une centaine de fournisseurs différents. Cela va du fournisseur mécanique, que l'on va trouver dans la région, au fournisseur hyperspécialisé qui va nous fournir des cristaux et que l'on va chercher au fin fond de la Chine, on va aller chercher nos cristaux dans un endroit complètement perdu... Évidemment je dis pas la vérité, parce que je vais pas vous dire où nous les achetons réellement. Mais on peut avoir des fournisseurs hyperspécialisés.

Question : Comment se passe le rapport avec les fournisseurs ? Selon un mode collaboratif ?

Réponse : C'est en général simplement du négoce. Il peut y avoir des collaborations entre nous pour mettre au point un de composants. Mais en général c'est du rapport classique.

Question : Et en sous-traitance ?

Réponse : En sous-traitance, cela restait très exotique jusqu'à il y a quelque temps. Ça se faisait très peu chez nous. Mais actuellement on développe toute la partie électronique en sous-traitance. Parce que ce n'est pas le cœur de notre savoir-faire, électronique, donc on essaie de sous-traiter cette partie-là. Et on a de la sous-traitance mécanique pour des pièces, mais ça c'est presque logique. Le fabricant de lasers il ne va pas avoir ces machines de fabrication de pièces mécaniques. Cela on sous-traite.

Question : Pour la mécanique c'est de la sous-traitance de compétence ?

Réponse : C'est surtout les moyens techniques. On n'a pas les machines. Et ce ne serait pas du tout rentable pour nous, pour faire certaines pièces mécaniques d'acheter une machine. On n'a pas la capacité de production qui correspond.

Question : Et l'électronique ?

Réponse : En électronique c'est pour créer des sous-ensembles. On a des éléments câblés. Et cette partie-là on essaie de la sous-traiter de plus en plus. Parce que ce n'est pas clé pour nous d'avoir cette maîtrise-là. Il n'y a pas une compétence associée forte. Et cela fait partie aussi des centres névralgiques qui bloquent la production saine et qui n'étaient pas suffisamment développés et ça bloque le reste de production. On préfère sous-traiter cette partie-là. Et après, gérer un sous-traitant plutôt que de gérer une production où on va employer une vingtaine de personnes. Il faudrait une vingtaine de personnes si on voulait faire de l'électronique correctement chez nous et c'est pas nécessaire.

Question : Ensuite, au niveau des autres partenaires s'il y en a ? Est-ce qu'il y a des bureaux d'études particuliers ?

Réponse : Il y a un à qui je n'ai pas pensé, que je n'ai pas cité, mais parce qu'il ne revient pas souvent. Mais il y a un designer par exemple. C'est un designer bordelais qui intervient pour la partie extérieure. Il s'appelle Garrigos Design. Il est là et travaille avec nous depuis 2003. Dès qu'on lance un nouveau produit, il nous connaît, il sait pour qui ils sont intégrés, et il sait aussi notre politique, en tout cas ce que l'on veut faire de nos lasers au niveau design. C'est un partenaire privilégié que l'on utilise systématiquement. On l'appelle dès qu'on veut lancer un nouveau produit. Il vient regarder notre besoin, en termes de place, d'encombrement, et il

nous fait un design derrière. Ça, c'est un partenaire privilégié. C'est une démarche régionale. Mettre du design dans l'industrie. Je ne sais plus comment cela s'appelait exactement, cette démarche-là. Pour le premier design de produits que l'on a eu, cela a été une démarche régionale avec un soutien régional. Cela ne nous a pas coûté énormément de faire du design et donc on a connu ce designer sur ce projet-là. Et quelque part, cela a créé cette image de nos produits... D'avoir des lasers designés extérieurement c'est unique dans notre domaine. Cela n'existe pas dans notre domaine en laser. Un laser, c'est rectangulaire avec de grosses vis dessus et en général bien moche. Nos voisins allemands, c'est comme ça qu'ils le voient. Mais nous on a des produits super jolis, des produits qui sortent de l'ordinaire, qui sortent de l'ordinaire et sont différents des autres, dans des formes un peu bizarres... Cela était le fruit de cette impulsion régionale. Il y a eu cette action pour essayer de mettre du design dans l'industrie. Cela devient l'image LaserSystèmes. On aurait du mal en s'en séparer. Aujourd'hui, le laser orange et gris sur les salons, les gens savent que c'est du LaserSystèmes.

Question : Les avantages concurrentiels, quels sont-ils ? Et par rapport à quel concurrent ?

Réponse : On a des concurrents en Allemagne. On a quelques concurrents américains. Des gros concurrents directs ils sont un peu moins d'une dizaine. Sur une technologie qui s'en approche. Pas toujours exactement la même technologie. Nous on a une maîtrise technologique qui est très très large chez LaserSystèmes. Elle permet de faire beaucoup de types de lasers différents. On a des concurrents sur chacun de ces domaines-là. On a peu de concurrents qui nous concurrencent sur l'ensemble des technos.

Question : Donc vous en avez en Allemagne, mais aussi ? Pour l'Europe ?

Réponse : C'est assez étalé. On a un concurrent qui est notre premier grand concurrent, il est autrichien. Limite Autriche / Allemagne. Nous on considère comme un autrichien. On a un concurrent lituanien. On a de gros concurrents allemands. La grosse armada à l'allemande. La grosse armada industrielle qui est assez impressionnante. Ils sont pas directement concurrents mais peuvent jouer leur carte dans leur domaine. On a trois quatre concurrents aux États-Unis. On n'en a pas encore en Asie. Étrangement. Cela va probablement arriver. On n'en a pas encore en Asie. (Réflexion) Dans notre domaine, le berceau de cette technologie, je pense qu'il se trouve principalement en Europe.

Question : Sur les avantages stratégiques que vous avez, que peut-on dire de plus ?

Réponse : Premièrement, c'est la maîtrise technologique. On va pouvoir avoir effectivement des... On est sur du matériel technologique, donc c'est également le plus performant. On est sur de la haute technologique donc les performances sont toujours en train de croître. On a cette avance technologique, et on essaie de la garder. Sur un large panel technologique, on ne sait pas s'attacher à une seule technologie, on a la maîtrise de plusieurs technologies et ça c'est un avantage concurrentiel. Sur une application donnée, on va être capables de choisir la meilleure solution technologique. Ça c'est quelque chose qui fonctionne. Nos avantages sont principalement sur la technologie. C'est un avantage commercial. On ne peut pas dire que l'on a une force commerciale extrêmement développée. Je suis responsable commercial, on a un bureau aux États-Unis, un bureau à Taïwan, un collègue qui est en Allemagne, et voilà, c'est à peu près tout... On n'a pas une couverture mondiale impressionnante. C'est pas véritablement du marketing, même si on a sauté le côté design qui nous a fait un peu ressortir, mais au niveau marketing on ne peut pas dire qu'on était hyper fort jusqu'à aujourd'hui, donc c'est vraiment sur de la techno...

Question : Et le fondement de cet avantage technologique comment le définiriez-vous ?

Réponse : Je pense que l'historique des créateurs est fondamental. La société qu'ils avaient, dans laquelle ils travaillaient, avant qu'elle soit rachetée par Thalès, était la première dans ce domaine-là à faire des lasers aussi compliqués. Il y a une bonne base des fondateurs sur ce domaine. Ce sont des spécialistes dans ce domaine. Et après, derrière, on a réussi, on a des jeunes qui sortent des thèses Cifre, des choses comme ça, qui sortent des choses en optique. On en a un qui était thésard chez nous en 2000. Il est encore chez nous. Il a une très bonne connaissance de la technologie ultracourt. On en a un autre, qui est allemand, qui est un des grands pontes du laser ultracourt dans le monde, en tout cas au niveau recherche, et qui est venu à Bordeaux. Je ne sais pas s'il est venu à Bordeaux pour les activités du Pôle ou par relations avec M. Ils se connaissaient et cela a facilité les choses mais je ne sais pas exactement toutes ses motivations. On a un produit aussi, qu'on a lancé il y a cinq ans, qui est un produit unique sur le marché en termes de performances, qui a été développé en thèse, en partenariat avec le Celia, qui est juste à côté, qui est une université de Bordeaux. Ce partenariat nous a fait développer des choses intéressantes le fait d'être à Bordeaux nous a fait développer des technologies, il y avait un autre chercheur allemand qui était là... Croyez pas

que tout vient de l'Allemagne, ce n'est pas le cas (rires). Il était très performant en ce domaine, il a développé cette technologie-là, on a continué à développer. Et voilà, on a pu avoir un brevet, avec le Celia, pour l'utilisation unique de sa technologie. C'est un barreau d'amplification. On était les seuls à pouvoir travailler sur ça. Et tout ce partenariat, toute cette émulation qu'il y avait au niveau scientifique sur ce domaine-là, à Bordeaux, nous a permis de développer ces idées, cette concentration sur Bordeaux est importante. On était un peu à l'origine, mais pas uniquement. Il y a des chercheurs qui étaient là au départ. Il y a une émulation. Voilà. En tout cas cette entreprise, c'est une belle aventure. En 10 années, on est passé à 14 000 000 d'euros de chiffre d'affaires. C'est une belle histoire industrielle. Monsieur M., en tant que créateur, vous en dira plus sur la création.

Divers échanges pour clôturer cet entretien.

Deuxième entretien, avec le dirigeant, au siège de l'entreprise

Question : Est-ce que vous pouvez vous présenter ?

Réponse : J'ai travaillé à Thalès. Je suis de formation ingénieur école supérieure d'optique. Très vite après la formation, je suis entré dans le domaine du laser. Déjà à l'époque dans le cadre d'une PME, une entreprise qui s'appelait BNI Industrie.

Question : Une PME de quelle taille ?

Réponse : Quand je suis arrivé, on devait être 6 et quand je suis parti on devait être environ 80. Cette entreprise a exercé son activité dans le domaine du laser. Elle a vécu sa vie en deux temps. J'ai démarré chez eux en 86. L'entreprise s'est fait rachetée en 1995 par Thomson-CSF qui est depuis devenu Thalès. En 1997, je suis parti aux États-Unis pour ouvrir la filiale là-bas. J'en suis revenu à la mi-2000. Et je suis parti immédiatement pour préparer le projet LaserSystèmes.

Question : Pourquoi cela ?

Réponse : L'entreprise s'est faite rachetée en 1995 par Thalès et a continué à vivre sa vie correctement au sein du groupe pendant quelque temps. Et puis, vers 1999, 2000, il y a eu des

changements stratégiques. Changements qui sont très respectables. Et puis les changements de management qui le sont moins. On est sur des métiers et où parfois les cultures, sans préjuger de la qualité des gens, ne sont pas forcément compatibles. Et les désaccords, on va dire stratégiques, c'était de juger, dans le nouveau management, que parmi les lasers, les ultracourts ne méritaient pas de développement significatif. Quand vous êtes PME, que voulait faire de la recherche-développement, vous avez un certain nombre de moyens de soutien. Vous avez par exemple les moyens européens. A l'époque il y avait l'Anvar. Maintenant c'est Oséo, bref ce genre de ressources. Si la PME ne se fait racheter par un grand groupe, et que son activité est jugée suffisamment stratégique... Bon, de toute façon elle perd ses moyens de soutien à la recherche-développement. Mais si l'activité est jugée stratégique, les groupes ont les moyens d'agir. Cette activité qui nous intéressait, eh bien voilà les moyens n'ont pas été mis pour développer le business. Et quand vous rajoutez par-dessus ça des tensions, des façons de faire qui ne sont pas celles qui seraient justifiées, cela vient rendre les choses très difficiles.

(Interruption de l'entretien durant quelques minutes)

Réponse : Oui, bon, on n'en était au tout démarrage de LaserSystèmes.

Question : On n'a pas précisé d'où vous êtes originaire.

Réponse : Je suis originaire de Bretagne, j'ai grandi à Brest. J'ai fait mes études à Paris. J'ai travaillé en région parisienne. J'ai fait l'institut d'optique, et j'ai commencé à travailler en région parisienne, là où était la PME. Et puis j'ai séjourné aux Etats-Unis. Quelques années.

Question : Vous avez évoqué les problèmes stratégiques mais aussi des problèmes de culture...

Réponse : Quand vous mettez des clowns, qui ne connaissent rien au métier, et qui ont des façons de gérer qui... En gros, on se retrouve au sein de Thalès, dans une unité, qui était habituée à vendre des systèmes de 100 millions de francs à l'époque aux émirats du golfe et on avait un peu de mal à les intéresser avec nos lasers à 50 000 francs pour un professeur dans le Wisconsin, ou au fin fond de l'Allemagne.

Question : Pour quelle raison avaient-ils racheté cette société ?

Réponse : Thomson avait racheté cela pour avoir accès au savoir-faire de l'entreprise, à l'époque, dans le domaine du laser, de la conception du laser. Et eux leur intérêt c'était d'appliquer ce savoir-faire à leur métier qui était la conception de systèmes de défense. Cela n'avait pas trop mal marché. On avait fait une division spécifique qui faisait de la recherche et du développement pour les problématiques militaires à l'intérieur du groupe Thalès. Qui a continué. Et puis Thalès avait conservé notre activité qui était une activité civile essentiellement orientée sur les marchés de la recherche et un petit peu sur l'industriel, ou le préindustriel. Cette activité-là, en termes de culture, n'était pas en phase avec Thalès.

Question : Et cette PMI (BMI Industrie), faisait à la fois de la recherche et de la production ?

Réponse : Oui.

Question : Ensuite, il y a ce différend sur la conception du métier. Vous n'avez plus de possibilités de financement institutionnel.

Réponse : Pas les moyens de construire ce en quoi on croyait d'une part, et d'autre part il y avait une mobilité de ces marchés, on ne savait pas trop encore ce que cela allait donner. Une PME a plus de possibilités d'être réactive. À l'époque il y a pas mal de gens qui ont quitté l'entreprise. Et parmi les gens qui ont quitté, on a été une demi-douzaine à vouloir redémarrer ensemble une entreprise, un projet personnel. Au départ, LaserSystèmes, c'est une demi-douzaine de collaborateurs. On a préparé cela durant l'année 2000. Et en 2001 on a fait deux choses. On a démarré LaserTechno en région parisienne. Sur notre savoir-faire, on n'a rien pris de Thalès. On n'avait que ce que l'on avait dans la tête. Mais on s'est positionné sur des marchés que l'on connaissait quand même assez bien. Et simultanément, moi, je suis venu au printemps m'installer à Bordeaux pour développer une nouvelle technologie, qui n'existaient pas à l'époque et viser le nouveau marché. Pourquoi Bordeaux ? Vincent vous a peut-être expliqué notre histoire, notre technologie. Mais en gros les lasers comme les nôtres n'existent grosso modo que depuis le début des années 90. On a été parmi les premières PMI à mettre cela sur le marché. Cela s'est développé très rapidement dans les années 90 sur le milieu, dans le milieu scientifique. 1999 : prix Nobel de chimie qui a récompensé l'utilisation des lasers femtosecondes. Passer d'une première techno à un prix Nobel en application en moins de 10

ans ça montre comment ça a pu révolutionner le côté scientifique. Durant cette décennie, les chercheurs ont identifié un certain nombre d'applications. On pressentait qu'il pouvait y avoir des applications dans un domaine beaucoup plus large que la recherche. Malheureusement, les sources, à l'époque, les lasers qui existaient à l'époque étaient des lasers qui étaient imposants. Cela tenait dans une pièce comme celle-ci on va dire (*montre une pièce de 20 mètres carrés*). Il fallait livrer le docteur qui allait avec pour la faire fonctionner. On ne voyait pas bien comment on pouvait rendre ça industriel. La technologie évolue. Et elle a évolué notamment suite à des travaux qui ont été menés ici à l'université de Bordeaux. En 2000, on pressentait la perspective de pouvoir par une rupture technologique arriver à des lasers beaucoup plus petits et beaucoup plus fiables. C'est à cette époque-là que j'ai décidé de m'installer à Bordeaux pour développer cela.

Question : Pour vous rapprocher de chercheurs ?

Réponse : Absolument, absolument.

Question : Vous rapprochez, ça veut dire quoi concrètement ?

Réponse : Cela veut dire des choses très concrètes comme vendre sa maison, déménager. Mais être physiquement proche de ses partenaires qui sont à Bordeaux. Cela veut dire passer un an dans les sous-sols de l'université à travailler sur place. Je passais du temps dans les labos sur un projet qui était le développement de produits. Le développement du premier produit de l'entreprise.

Question : Comment s'était organisé le partenariat ?

Réponse : Le partenariat n'était pas seulement avec l'université. J'ai suivi un parcours que... Qui est devenu un peu plus classique depuis. Et c'est très bien. J'étais accompagné par l'incubateur d'Aquitaine qui avait un bureau ici, à côté de l'université. Un accompagnement par Unitech sur la préparation de la création de l'entreprise. Et puis surtout un accord avec l'université, qui était un accord sur un transfert de technologie, de savoir-faire. À l'époque les chercheurs n'avaient pas pris de brevets. Et dans ce cadre-là, eh bien, sur un projet commun moi je suis venu, j'ai apporté le temps, les compétences, la main-d'œuvre. Les chercheurs ont apporté leur temps, leurs compétences, leur main-d'œuvre. Et on a fait ensemble un premier

prototype. Ce prototype était on va dire en copropriété. Mais concrètement, cela veut dire que pendant un an j'ai été presque comme un chercheur parmi les autres. J'avais mon coin de table optique. Je travaillais avec les collègues.

Question : Et comment c'est organisée l'histoire des brevets ?

Réponse : Très progressivement. Je démarrais l'activité sur le savoir-faire. Quand les brevets sont déposés, soit par l'entreprise seule quand c'est des travaux exclusifs de l'entreprise, soit souvent c'est en copropriété. On prend ça en copropriété avec l'université, le CNRS, et on le laisse dans un accord de licence. C'est ce qui a été fait.

Réponse : Aujourd'hui vous exploitez toujours ce brevet sous licence, où il en a de nouveaux ?

Réponse : On paie toujours des royalties à l'université. Le savoir-faire depuis 10 ans a évolué, mais on continue à payer sur des brevets et qu'on a pris depuis et qui sont en copropriété. Voir en licence exclusive.

Question : Peut-on savoir l'ordre de budget des royalties ?

Réponse : Non, je ne peux pas répondre. Mais c'est pas avec ça que la vie de l'université va changer. D'accord. On va dire que c'est de l'ordre de quelques dizaines de milliers d'euros. Disons c'est pas le million. Et c'est pas les milliers. C'est pas négligeable à l'échelle d'un laboratoire. Ce que je ne sais pas non plus, c'est... Nous on verse ça au CNRS et je ne sais pas ce qui retombe au laboratoire, ce qui retombe éventuellement aux chercheurs, dont je ne sais pas l'influence que cela a sur la vie des gens.

Question : Vous avez eu ce premier partenariat avec l'université et cela a continué au-delà ?

Réponse : Oui on en a créé d'autres et cela a continué. On a continué avec d'autres partenaires. Aujourd'hui, avec l'université de Bordeaux, en ce moment un peu moins. On en a beaucoup avec l'institut d'optique à Orsay. À tel point qu'on a formalisé l'année dernière avec beaucoup de gens. Et puis les partenariats avec l'université ou indirectement avec le centre

technologique AlphaNov : on a toujours des partenariats avec l'université, mais les relations les plus formelles se font avec AlphaNov.

Question : Que pensez-vous des opportunités que vous voyez ? Dans l'ensemble sont-elles saisies ?

Réponse : Pour ma part je trouve que du point de vue politique, les autorités locales et régionales, ont eu à la fois une certaine vision, et puis je vais pas le dire au micro mais ils ont mis des moyens sur la table pour un certain nombre de technologies. En gros, ce que je comprends de la réflexion : c'est 1995, le mégajoule. La décision de construire le mégajoule est prête. Il y a l'accent qui est déjà mis sur une grosse technologie laser. Les années 90 aussi, tout le secteur aéronautique défense, qui se porte un peu moins bien. Mais il y a l'époque une décision des autorités régionales d'essayer de compenser cela en investissant dans la technologie. Et l'investissement s'est fait principalement dans ces années-là au niveau des projets de recherche de laboratoires. Parce qu'une fois que j'ai dit que je veux investir dans la technologie, compte tenu de la présence du mégajoule, de l'optique, de la photonique, le laser, ces thématiques intéressantes, et bien le tissu industriel local à l'époque, et même encore maintenant, n'est quand même pas très important. Il y a de belles entreprises qui existent depuis longtemps : ISS, ST Technologie,... Mais le développement se fait essentiellement au niveau des laboratoires de recherche. En tant qu'entreprise, on a reçu relativement peu d'aide au démarrage de la part de la région. Et indirectes... Alors je sais pas où commence le direct et où finit l'indirect. Mais au niveau de l'incubateur, c'est un coup de pouce essentiel quand on démarre. Et cela fait partie de ça. Mais il y a eu un investissement significatif dans le milieu scientifique régional. Cet investissement a été intéressant quand même pour l'entreprise.

Questions : Et donc il y a l'incubateur comme partenaire, il y a eu l'université. Vous faites partie du pôle de compétitivité Route des Lasers...

Réponse : A l'époque il n'existait pas. À l'époque où je démarrais l'entreprise, il n'existait pas.

Question : Quelle vision avez-vous de ce pôle ?

Réponse : Ce pôle a été simultanément avec la création d'AlphaNov. Qui a été importante pour nous. C'était la formalisation et le passage à une vitesse supérieure d'une structure avec

laquelle on travaillait déjà depuis longtemps. On travaillait avec la PALA : Plateforme des Applications Laser en Aquitaine. Celle-ci n'avait aucune forme juridique à l'époque, c'était une plate-forme à l'intérieur du laboratoire Celia. Donc il y a vraiment eu des choses qui se sont passées en 2005 : il y a eu la création du centre technologique avec des moyens significatifs. Et puis, la création du pôle Route des Lasers proprement dit.

Question : Le pôle de compétitivité est-il une émanation de la PALA ?

Réponse : Non pas du tout. PALA et AlphaNov sont des composantes du pôle de compétitivité. Les acteurs majeurs du pôle : il y avait le Celia et l'université, voilà. Et puis les entreprises qui pouvaient se trouver déjà là. D'accord ?

Question : A l'époque que cela vous apportait-il ?

Réponse : On a une collaboration. On a eu un certain nombre de projets de recherche. De partenariat, dans le cadre de programmes du fonds unique interministériel. Ce sont des fonds qui sont spécifiquement dédiés au projet porté par les pôles de compétitivité. Ça apportait... Alors, de façon générale, pourquoi les collaborations sont-elles intéressantes pour nous en tant qu'entreprise ? On est nous une entreprise de laser. On ne fait que des lasers. Donc c'est très intéressant, mais avec un laser sur les marchés, sur les applications, vous ne faites pas grand-chose. C'est comme si on était motoriste. Pour les tracteurs, les Boeing ou les voitures. Vous avez besoin du moteur donné avec le moteur seul vous ne faites pas grand-chose. Ce qui veut dire que les types de collaboration que nous on aime bien, ce sont des collaborations dans lesquels un partenaire va développer un volet, par exemple applicatif. Et dans lequel nous on va porter notre expertise laser. Si les produits n'existent pas on va les développer. On va les aider ensemble. Ceci, sur des applications. Et on avait plusieurs projets sur ce principe-là dans le cadre du pôle, qui ont été très intéressants en termes de développement produit, le développement applicatif pour nous. On a développé dans ce cadre-là une nouvelle technologie laser qui aujourd'hui représente une partie significative de notre activité. On a travaillé sur des projets de développement d'applications médicales. Aujourd'hui on est sur des projets de développement de systèmes dans l'industrie aéronautique. Cela nous apporte aussi une ouverture du côté du monde applicatif qui est intéressante pour nous.

Question : Et ce sont des partenariats privés privés ?

Réponse : Dans un programme de recherche, il peut y avoir des partenaires publics et des partenaires privés.

Question : Comment s'effectue la contractualisation quand c'est un partenariat privé privé ?

Réponse : Des collaborations non contractualisées, on en fait tous les jours. Partout. Cela correspond à des investissements de montants moins élevés. Dès que l'investissement en temps et en argent devient élevé, on essaye de contractualiser. Et de trouver un mécanisme qui permet d'avoir un effet de levier.

Question : Qu'est-ce qui fait que vous allez démarrer un travail sans forcément contractualiser en amont ?

Réponse : Comme disent les Anglais c'est la « serinpidity ». C'est le nom savant du hasard. Ce sont les rencontres, le hasard, le pif.

Question : Est-ce que parfois il y a des suspicions, l'impression de ne pas pouvoir travailler avec un partenaire ?

Réponse : Cela n'arrive pas très souvent. En général dans le métier, les gens sont plutôt corrects. Mais il peut très bien arriver qu'il y ait des collaborations, informelles, qui ne débouchent pas sur des programmes de recherche structurées. Cela arrive tout à fait

Question : Qu'est-ce cela veut dire des gens corrects ?

Réponse : Ça veut dire que le laser, c'est un métier où il a beaucoup de techniciens. Est-ce que c'est avantage ou un inconvénient ? Je n'en sais rien. Ce sont des gens qui construisent des trucs. Et ce sont des gens, et je crois qu'on en fait partie, qui dans les relations d'affaires, sont relativement simples. S'il y a un truc à faire : on le fait ou on ne le fait pas. Mais, depuis 20 ans que je suis dans le métier, j'ai été confronté à très peu de coups tordus. Peut-être que c'est partout pareil. Mais j'ai cette expérience là ... (rires).

Question : La relation personnelle, comment s'établit-elle ? Ce sont des relations de chercheur à chercheur ? De patron à patron ? Des contacts en face-à-face ?...

Réponse : On se rencontre physiquement, on se connaît, il y a le réseau qui se construit. Ce n'est pas vraiment régional. C'est souvent national ou international. Le réseau est pour beaucoup celui des conférences, des salons, des rencontres informelles. Le pôle joue son rôle là-dedans. Le réseau se construit. C'est pour ça qu'après, lorsqu'on se retrouve face à quelqu'un comme vous et que l'on se dit « qu'est-ce que cela nous apporte ? », on pressent que ça apporte quelque chose mais c'est difficile à quantifier ce genre de démarche.

Question : Lorsque vous dites que le pôle favorise ces actions, qu'est-ce que vous pourriez donner comme exemple concret d'interrogation ?

Réponse : Oh, je pourrais vous donner deux exemples concrets. Premièrement il y a un salon qui a lieu à Munich une fois tous les deux ans. C'est le principal salon de notre industrie. On a un stand important de la Route des Lasers. Où les gens se rencontrent, au moins comme les clients. On peut rencontrer du monde. L'autre exemple, c'est la mise en place en Chine, d'une personne qui est aujourd'hui prise en charge par le pôle, même si les entreprises y ont contribué. C'est une personne partagée qui aide les différentes entreprises du pôle à développer leur business en Chine. C'est ce type d'exemple.

Question : Si vous êtes contacté par une entreprise chinoise qui est intéressée par un projet de recherche qui lui-même peut vous intéresser, vous allez parvenir à travailler avec eux ?

Réponse : Je l'ai fait. Cela s'est fait en découverte pour nous. C'était vraiment une découverte. C'est un partenariat qui a été..., sur lequel la personne du pôle nous a pas mal aidé à le structurer. Ce sont des gens que j'avais rencontrés dans une mission en Chine qui avait été organisée par la Route des Lasers. On a travaillé ensemble pendant six mois pour développer des applications en Chine. La collaboration elle-même s'est bien passée.

Question : Concernant LaserTechno, l'entreprise est toujours basée à Paris n'est-ce pas ?

Réponse : Oui tout à fait. Ils sont toujours à Paris.

Question : Mais quels sont les liens aujourd'hui avec LaserSystèmes ?

Réponse : Au niveau des liens et des ressources échangées entre les deux sociétés, cela a évolué. Je suis le seul collaborateur à m'être installé à Bordeaux. Je me suis beaucoup appuyé sur une ressource de mes collègues. On était un groupe de fondateurs assez complémentaires : en mécanique, électronique, en finance, d'accord ? Pour démarrer rapidement, et petit à petit, LaserSystèmes ici localement, au fur et à mesure de sa croissance, a dû se doter des compétences nécessaires. Alors aujourd'hui les relations avec LaserTechno... Déjà LaserTechno et LaserSystèmes sont deux sociétés soeurs qui sont filiales à 100 % d'une même holding qui n'a pas d'activité opérationnelle mais qui regroupe les fondateurs. D'accord ? Aujourd'hui, pour des raisons qui ne sont pas forcément liées à notre volonté mais qui sont plus liées à l'orientation prise par le marché, les deux sociétés se sont développées en parallèle et aujourd'hui les échanges ou les mises en commun de personnes sont marginales. J'ai une collègue fondatrice qui fait fonction de directrice financière au niveau de la holding. Elle intervient ici mais chaque organisation est devenue autonome. Cela se fait comme ça. Et puis pour la RH, on a une intervenante extérieure, une personne en ressources humaines à temps plein. On a une intervenante externe qui est commune aux deux entreprises. D'accord ? Mais on n'a pas aujourd'hui de salariés RH. Et puis les deux entreprises, sous la responsabilité de ma collègue financière, ont chacune leurs propres structures de comptabilité et de contrôle de gestion.

Question : Les coopérations avec vos associés sont maintenues ?

Réponse : Oui, oui, cela se maintient. C'est quelque part une fierté d'avoir démarré une boîte dans des conditions que tout le monde vous prédit être la source de catastrophes futures. Démarrer une boîte avec des gens que vous aimez bien, avec qui vous vous entendez bien, et, plus de 10 ans après, toujours aller au restaurant avec eux c'est plutôt sympa. Alors comment est-ce qu'on fonctionne ensemble ? Aujourd'hui, moi je passe plus de 95 % de mon temps à m'occuper ici de façon opérationnelle des activités de LaserSystèmes. J'ai un associé qui fait la même chose sur LaserTechno. L'essentiel de son temps consiste à développer le business de LaserTechno. Et les quelques % qui restent, on le fait ensemble. C'est le pilotage de la stratégie du groupe. Et nos autres associés sont impliqués mais de façon beaucoup plus opérationnelle dans des fonctions au sein de LaserTechno. D'accord ?

Question : Si vous me permettez de refaire juste un petit aparté et puis on reviendra sur les parties prenantes : lorsque vous êtes partis de Paris, cela suppose une réorganisation de votre vie. Est-ce que le choix était purement stratégique, c'est-à-dire quelque chose que vous estimiez décisif pour l'avenir de votre entreprise ?

Réponse : On ne prend jamais de décision uniquement pour des raisons stratégiques. On rationalise toujours les choses a posteriori. Mais dans la pratique il y a un ensemble de raisons. Lorsque je suis rentré des États-Unis, j'avais déjà trois enfants. La fille aînée avait déjà six ans. On était encore un peu les chefs, mais pas pour très longtemps. Et puis ma femme qui est psychologue n'avait pas d'attaches professionnelles très marquées à l'époque. D'un point de vue personnel nous n'avions pas d'attaches très fortes dans la région parisienne. Nous étions tous les deux de province. Cela ne nous déplaisait pas de revenir dans des modes de vie plus... Enfin en province. Cela nous ne nous déplaisait pas. Et puis professionnellement, ce projet-là, c'était le projet que je voulais mener. Prendre une technologie et l'amener dans l'industrie. Si dans le projet LaserSystèmes il n'y avait pas eu cela, je ne suis pas sûr que j'aurais rejoint l'équipe de mes collègues. À partir de là, pourquoi Bordeaux ? Si j'avais des attaches fortes en région parisienne, peut-être aurais-je essayé de mener une collaboration avec Bordeaux mais en restant à Paris. Je n'en sais rien. C'est difficile de refaire l'histoire. C'est plus une convergence de facteurs. Et puis, rétrospectivement, c'est quand même vachement plus simple de faire un transfert de technologie quand vous êtes sur place. Et puis c'est plus simple de développer une entreprise dans l'environnement bordelais quand vous êtes une entreprise locale.

Question : Aujourd'hui êtes-vous attachés à la région ? Est-il envisageable que vous partiez.

Réponse : Aujourd'hui on est quand même ancré ici. Principalement par les enfants. Principalement les enfants. Qui commencent à parler « drôle » (rires). Et puis l'horizon de mon éternité professionnelle c'est quatre ou cinq ans. Je n'ai pas de vision au-delà. Mais on est bien ici.

Question : Vous avait des activités régionales ?

Réponse : J'en avais. On faisait pas mal de voile. Cela s'est passé depuis quelques années. En ce moment, c'est beaucoup de travail famille.

Question : Des implications dans d'autres activités : politiques, associatives ?

Réponse : Non, non. Rien dans la politique. Mais j'ai des enfants qui ont des problèmes particuliers. Ma femme est pas mal impliquée dans des associations qui interviennent autour de ça. Elle a son cabinet à Gradignan. De plus en plus, on se sent enraciné. On est ici depuis 12 ans. L'endroit où j'avais passé le plus de temps, cela n'avait jamais été plus de trois ans dans la même baraque. Donc on est pas mal enracinés.

Question : Si les activités laser avaient été en Bourgogne vous y seriez allé ?

Réponse : J'aime la mer. Mais on aurait regardé. Mais on préfère Bordeaux. Si l'opportunité avait été à Brest, j'aurais été à Brest, à la Rochelle ? J'aurais été à la Rochelle. Au Havre ? J'aurais été au Havre, oui. Et en Bourgogne, peut-être, peut-être...

Question : On revient aux parties prenantes. L'institut d'optique, qu'est-ce que c'est exactement ?

Réponse : C'est un laboratoire de recherche. L'institut d'optique c'est une école d'ingénieurs, avec des équipes de recherches. Il s'agit d'une école basée à Palaiseau, en région parisienne. Aujourd'hui, avec l'université de Bordeaux, c'est le Celia. Dans notre domaine technologique l'institut d'optique et le Celia sont les deux meilleures institutions de formation dans notre domaine en France.

Question : Avez-vous des thèses en cours ?

Réponse : Non pas en ce moment. Si, il y en a une avec ... (*cherche le nom*). Son labo c'est le LMP. Bordeaux 1 ...

Question : Et à Saint-Étienne ?

Réponse : Il y a un laboratoire de recherche. Nous avons fait des applications médicales. Ce sont plus des applications sur projet on va dire.

Question : Vous les avez rencontrés ici ?

Réponse : Le chercheur principal, je l'avais rencontré à l'occasion de ... C'est un peu triste, mais ça devient de plus en plus difficile pour moi de savoir où les choses ont commencé...

Question : Et à Lille ?

Réponse : Assez peu. Il y a de bons laboratoires, mais on a des liens assez peu nombreux.

Question : Eindhoven ?

Réponse : Il y a des chercheurs là-bas avec un projet européen. Cela se passe bien. Très bonne équipe là-bas. On un projet avec eux.

Question : Et comment s'est fait la rencontre avec eux ? Vous vous en souvenez ?

Réponse : *(réfléchit)* Cela doit dater d'il y a six ans. Je ne me souviens pas. Un salon peut-être. Je ne me souviens plus. Le salon, ou un coup de fil. Je ne sais plus. *(Réfléchit)* Mais si je sais ! On lui a vendu en laser, un jour. On a vendu un laser, et après on est resté un contact, on a discuté. Et aujourd'hui on a un beau projet européen en commun.

Question : Avec eux les rapports sont personnels ou via des institutions ?

Réponse : Officiellement ce sont les institutions qui traitent ensemble de l'institution LaserSystèmes à l'institution Université. Mais en fait c'est moi qui traite avec le professeur untel.

Question : Mais ce n'est pas tripartite ?

Réponse : Non, non, pas du tout. Alors, ça dépend où vous mettez le curseur. Quand on est dans le projet européen, il y a plusieurs partenaires. Les partenaires de recherche. Il y a des industriels suisses. Dans la bonne Angleterre, pas mal de monde...

Question : AlphaNov intervient sur des questions d'usinage. Ils sont uniquement ressources ?

Réponse : C'est plus compliqué que ça. C'est plus étroit. C'est presque incestueux. J'étais aussi président d'AlphaNov. Donc c'est presque incestueux comme relation. AlphaNov, c'est aussi le noyau... AlphaNov, il y a 10 ans, c'était la plate-forme avec laquelle j'ai fait mon premier développement de produits. Je connais les gens d'AlphaNov avant qu'AlphaNov n'existe. Les relations sont très nombreuses et très imbriquées. Et puis à AlphaNov ils ont des machines de micro usinage. On leur demande des prestations. On leur fait faire des prestations, des études de faisabilité. On peut être fournisseur. Il y a des lasers à AlphaNov que nous avons vendus. On peut être partenaire avec AlphaNov de façon très informelle. En ce moment, on a un nouveau produit qu'on est en train de développer. On est sur une sorte de prototype qui ressemble pas encore à un produit mais qui commence à être fonctionnel. Qui est chez eux. Ils peuvent l'essayer pour leurs applications. On a des relations très structurées sur des projets de développement de type européen, de pôle de compétitivité. On développe ensemble à côté des composants qui pourront être intégrés dans un laser. C'est multiple, multiple, multiple, multiple...

Question : La Chambre de Commerce : il y a des relations concrètes ?

Réponse : On a fait pas mal de choses avec la Chambre de Commerce. Qu'est-ce qu'on a fait ? On a fait notamment, avec le soutien de la Chambre de Commerce, des programmes d'évolution entreprise. Il s'est agi il y a quelques années de faire passer l'entreprise d'un modèle de production de type start-up, en gros quand je construis mon laser je prends des doctorants en physique et ils achètent des pièces, ils assemblent, ils dépannent... À un modèle un peu plus de production. On s'est fait aider par des intervenants extérieurs, dans le cadre d'un programme de la chambre de commerce. C'était une action collective qui avait été organisée par la Chambre de Commerce et sur laquelle ils avaient présélectionné des consultants que l'on payait. Un garçon est venu pendant plusieurs mois chez nous, nous aider à structurer l'entreprise. Et puis régulièrement j'ai dû faire des missions avec la Chambre de Commerce. Ce ne sont pas des choses qui sont très lourdes, c'est plutôt ponctuel mais intéressant. Il y a une action avec Photonique aussi où il a participé. La Chambre de Commerce intervenait sur une convention d'affaires. C'est des petits sujets avec la Chambre de Commerce, ponctuels.

Question : Est-ce qu'il y a d'autres institutionnels que l'on n'a pas évoqués ? Ce que j'appelle institutionnels, c'est quelque chose qui n'est pas privé.

Réponse : Oséo. Cela peut être important. Ce n'est pas que du financement. Ils viennent, on discute, on échange. Cela est relativement intéressant. Après, je ne sais pas où vous mettez le curseur des institutionnels. On est sur plusieurs projets européens. Donc effectivement, on est assez régulièrement en contact avec les services de la commission à Bruxelles. On a des contacts avec, récemment, la Direction... Ce n'est plus la DRIR. Ce sont des programmes locaux de redynamisation. C'est un peu compliqué. Ce sont des programmes mis en place pour accompagner l'évolution des militaires qui s'en vont vers l'industrie. On a des relations avec eux. Le Conseil Régional, on a aussi des relations directes, sur des programmes spécifiques. Donc le Conseil Régional est un intervenant important aussi.

Question : Sur le plan stratégique, parce qu'ils orientent vos choix et créent des opportunités, ou sur le plan politique, parce qu'ils facilitent des liens ?

Réponse : Oui, sous ces deux aspects.

Question : Vous avez des laboratoires avec qui vous travaillez au niveau local et d'autres avec qui vous travaillez à distance. Qu'est-ce que cela change cette distance ?

Réponse : Cela est plus facile quand on est près. Plus on est près, plus c'est facile. Notre collaboration avec l'institut d'optique, on a des ingénieurs de chez nous qui sont sur place, là-bas, en permanence. Justement parce qu'ils ont besoin d'être près.

Question : Et à Heindoven, vous en avez ?

Réponse : Non. On n'en a pas parce qu'on n'a pas forcément les outils incitatifs qui s'y prêtent. Par exemple en France on a le Cifre qui s'y prête. C'est plus difficile de le faire en faisant une thèse à l'étranger. On a quelque chose, un projet européen, qui va démarrer avec la Corée. Le projet a été accepté. Cela fait intervenir AlphaNov. Cela fait intervenir un laboratoire applicatif en Corée. On regarde si on va envoyer quelqu'un. Je regarde cela, je regarde cela. Je suis ça mais c'est difficile d'avoir de relations étroites avec les labos étrangers.

Question : Quel impact cela a le fait que le lien physique soit moins étroit ? Est-ce qu'il y a une perte d'opportunité ?

Réponse : Oui, oui, absolument ! À la fois l'idée de perte d'opportunité et de moins de suivi possible. Il y a tout ça.

Question : Il y a une notion qui est souvent retenue en gestion et en économie, qui consiste à dire qu'un savoir est codifié ou non...

Réponse : Non codifié, non codifié ! C'est très important. C'est super important. C'est comme ça que ça marche.

Question : Avec tous les labos ?

Réponse : Avec tout le monde, avec tout le monde. Ça marche comme ça. Enfin pour nous ça marche comme ça. C'est indispensable ! Pour que le transfert de technologie puisse se faire, il faut avoir des contacts. Et quand on a essayé dans la carrière de faire des choses qui n'étaient pas d'homme à homme c'était beaucoup plus laborieux. Des trucs qui ont bien marché, ça se fait d'homme à homme. J'ai pas trop de conviction, mais celle-là, elle est ferme !

Question : Est-ce qu'il y a certains choix dans l'entreprise qui sont orientés par des motifs qui ne soient pas strictement stratégiques ? Par exemple des questions de valeur, au sens moral. Est-ce que la question de la responsabilité sociale des entreprises est une question qui vous intéresse par exemple ?

Réponse : Je... (*longue réflexion*). Non, je ne crois pas. Je ne suis pas sûr. Je n'en identifie pas. Ce n'est pas une démarche volontaire de notre part, non. La RSE ce n'est pas quelque chose qui a infléchi nos décisions par exemple.

Question : Et ensuite, concernant les projections dans l'avenir. Vous avez dit, que votre carrière vous ne la voyez qu'à quatre ou cinq ans. Quels sont les changements que vous attendez ?

Réponse : Disons que la localisation est figée. Si je sonde les gens, je peux très facilement ramener l'entreprise en Bretagne. C'est vachement bien la Bretagne. Il y a juste un petit formalisme à régler : il faut que je change le statut de l'entreprise en entreprise unipersonnelle... (*rires*). Non bien sûr. Personne ne suivra. Il faut que je reste là. Mais en revanche, il est possible, voire même souhaitable, qu'à 10 ans, l'entreprise ne soit pas que ici. Aujourd'hui on a une filiale aux États-Unis. On a des personnes qui travaillent pour nous, dans des bureaux on va dire, à Taiwan, en Chine, et en Allemagne. Donc l'activité commerciale, bien sûr qu'elle doit être au plus proche du marché. Deuxième chose, c'est le service. Support technique et service. On est en train de structurer aux États-Unis cette idée de service. On le fait aussi en Asie. Parce qu'il faut être proche des clients. Et ça, c'est même pas une décision stratégique, dans notre métier il faut le faire.

Question : Comment se structurer ? Aux USA, c'est une filiale ?

Réponse : Aux USA, c'est une filiale directement de la holding. Mais dans la pratique, cette filiale travaille pratiquement que pour LaserSystèmes. Aujourd'hui il y a deux personnes équivalentes à une personne et demi. Une personne business et une personne logistique. Elles interviennent sur le SAV.

Question : Et à Taiwan ?

Réponse : C'est un VIE. Volontaire international en entreprise. Et c'est suivi par Ubifrance. Ce sont des ingénieurs qui sont là pour un an ou deux. On a démarré ça y'a deux ans.

Question : Et les agences ?

Réponse : On a des agents qui sont directement en contrat, un contrat avec LaserSystèmes. Ils revendent. Ou ils amènent des affaires. Là, pour le coup, le nombre de pays est plus grand.

Question : Est-ce qu'il est envisageable que la production soit déconnectée de la recherche-développement ?

Réponse : C'est déjà un peu le cas. La production chez nous est déjà un petit peu déconnectée de la recherche et du développement. Est-ce que la production pourrait se faire ailleurs ? Oui.

Question : Pour des questions de coût ?

Réponse : Aujourd'hui la question n'est pas posée. Mais on est comme tout le monde. C'est un débat intéressant. Aujourd'hui, on n'a pas de souci financièrement à faire croître l'entreprise avec des structures de coûts locales. D'accord ? Parce qu'aujourd'hui on est sur une technologie, une activité industrielle, qui est relativement jeune et sur laquelle on a fait beaucoup d'efforts de productivité. On sait maintenant avoir des prix de vente avec des marges brutes suffisantes pour permettre d'assurer tranquillement une production locale. On veut se développer sur le marché industriel. On sait, on le voit déjà, que le prix de vente est contraint de baisser. On le sait, on le voit qu'on continue nous à gagner en productivité. Et le but du jeu, c'est que les deux courbes suivent au minimum la même pente. Et même, que l'on gagne plus vite en productivité. Ça c'est notre challenge essentiel. Si on n'y parvient pas, on se retrouvera comme d'autres entreprises avec des choix à faire. Mais je ne vois pas ça à court terme. Mais il faut y penser, il faut essayer. Pour y penser, cela veut dire mettre l'accent sur l'efficacité, sur la qualité des produits sur l'efficacité de production. Un deuxième choix, en termes de production ailleurs, cela peut-être pour une proximité des marchés, pour une proximité stratégique avec des clients sélectionnés. Aujourd'hui, l'essentiel de notre chiffre d'affaires est fait sur... Alors, on a beaucoup de clients mais nos clients principaux sont très concentrés sur quelques clients clés, quoi.

Question : Est-ce qu'il y a des partenaires que vous aimeriez avoir à proximité et qui sont à distance ?

Réponse : Plein !

Question : Lesquels ?

Réponse : Des partenaires technologiques, il y en a partout. Ils peuvent être étrangers.

Question : Vous avez essayé parfois d'en rapprocher certains ?

Réponse : Non. Enfin, on l'a fait indirectement. AlphaNov. Je ne sais pas si c'est moi qui l'ai initié ou pas, mais on a favorisé l'implantation d'une entreprise. C'est une société belge qui

fait des systèmes de micro usinage. Elle est un partenaire à nous depuis longtemps. Elle est présente à Bordeaux maintenant. C'est un exemple. Mais je ne me lève pas le matin en me disant il faut que Monsieur Untel vienne à Bordeaux.

Question : Vous avez dit tout à l'heure que la stratégie ce sont des décisions qui se prennent de toute façon. Pouvez-vous revenir sur cette idée ?

Réponse : C'est pour une moitié une boutade. Mais pour l'autre moitié c'est la réalité. On met un vernis de rationnel sur des décisions qui de toute façon sont les décisions que l'on pense bonnes. C'est pas vrai ça ? C'est moi qui me fais des idées ? La question est complexe.

Question : Vous pensez qu'il y a des décisions qui sont prises chemin faisant ?

Réponse : Complètement ! Complètement ! On le voit aujourd'hui dans l'évolution de l'entreprise. On est présent sur des marchés parce que ce sont des marchés porteurs. Des marchés que l'on a saisis parce qu'on voulait y aller. Et on n'est pas sur d'autres, parce qu'à un moment donné on a choisi nos priorités. Mais soit on les a choisis, soit on n'a pas choisis. Quand je ne décide pas, cela revient à décider. Depuis le début de l'entreprise, il y a des fourches que l'on peut prendre ou pas. L'entreprise aurait pu être très différente aujourd'hui. Ni mieux ni moins bien, simplement différente. La stratégie, c'est ce qu'on va faire de l'entreprise, pour moi ça n'a pas changé. Et dans cinq ans ce sera pareil. Ce que je veux, c'est amener des technologies laser dans l'industrie, des technologies qui sont pour l'ingénieur super amusantes. Il y a plein de trucs rigolos, et je veux l'amener dans l'industrie. Voilà. C'est tout.

Question : Et la part de plaisir ?

Réponse : Essentiel ! Pour les collaborateurs il faut leur demander. Mais c'est essentiel. Le moteur il est là. Pourquoi on a décidé de partir sur ce projet ? C'est pas parce que j'avais décidé d'être entrepreneur. C'est parce qu'on avait envie de faire ce qu'on avait envie de faire, dans de bonnes conditions. Alors le « plaisir » ? C'est pas rigolo tous les jours, mais le fun est essentiel.

Divers échanges pour clore l'entretien, notamment sur les questions de confidentialité.