



HAL
open science

L'impact de l'ancrage de l'entreprise sur l'engagement des salariés au sein du territoire

François Bousquet, Valérie Barbat

► To cite this version:

François Bousquet, Valérie Barbat. L'impact de l'ancrage de l'entreprise sur l'engagement des salariés au sein du territoire. *Management & sciences sociales*, 2018, Risque: débattre et surtout décider, 24 (24), pp.116-135. hal-01894952

HAL Id: hal-01894952

<https://hal.science/hal-01894952>

Submitted on 13 Oct 2018

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

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

Copyright

L'impact de l'ancrage de l'entreprise sur l'engagement des salariés au sein du territoire

François Bousquet

Professeur au Groupe ESC Pau, France, Responsable du Département Marketing
francois.bousquet@esc-pau.fr

Valérie Barbat

Professeure de marketing, Kedge Business School, Bordeaux, France
valerie.barbat@kedgebs.com

Nous appelons « ancrage territorial » une coopération entre une entreprise et son territoire, par laquelle des ressources nouvelles sont construites collectivement. L'ancrage territorial d'une entreprise construit un prolongement organisationnel entre l'entreprise et le territoire : adhésion à des conventions communes, proximités multiples, co-organisation d'actions collectives, investissements croisés, partage de la valeur, échange d'informations intenses.

De nombreux travaux ont montré les enjeux de l'ancrage pour les entreprises et pour les territoires mais peu se sont attachés à l'impact de l'ancrage sur les salariés.

En particulier, lorsqu'un salarié éprouve un engagement organisationnel fort envers son entreprise, et que cette entreprise est ancrée, cela conduit-il le salarié à avoir un lien particulier envers le territoire ; notamment un engagement organisationnel fort envers celui-ci ? Une étude qualitative par cas multi-sites fait notamment apparaître que l'engagement continu envers le territoire est en partie renforcé par l'ancrage de l'entreprise. L'engagement affectif du salarié envers le territoire est favorisé par l'engagement affectif envers l'entreprise, par une participation directe à des actions collectives liées à l'ancrage, par la place accordée aux salariés dans les réseaux professionnels de l'entreprise.

Mots clés : Ancrage territorial, engagement organisationnel, territoire, action collective, coopération.

We call "territorial anchoring" a cooperation between a company and its territory, whereby new resources are collectively built. Due to a territorial anchoring, a company sets up elements of a common organization between the company and the territory: common conventions, multiple proximities, co-organization of collective actions, cross investments, sharing of value, intense exchanges of information.

Many studies have highlighted the issues of anchoring for companies and territories, but have paid little attention to the impact of anchoring on employees.

In particular, when an employee has a strong organizational commitment to the company, and this company is anchored, one could ask the following question: does this lead the employee to have a particular relationship with the territory and, more specifically, a strong organizational commitment to it? A qualitative study through multi-site cases shows that the continuance commitment to the territory is partly reinforced by the anchoring of the company. The employee's affective commitment to the territory is fostered by the affective commitment to the company. It is also fostered by direct participation in collective actions linked to the anchoring and by embedding employees in the company's professional networks.

Keywords : Territorial anchoring, organizational commitment, territory, collective action, cooperation.

Introduction

L'ancrage territorial (AT) est une coopération entre une entreprise et son territoire, par laquelle des ressources nouvelles sont construites collectivement (Zimmerman, 2005 ; Bousquet *et al.*, 2016). Des entreprises ancrées peuvent, par exemple, coproduire la réputation d'un territoire, enrichir la spécialisation d'un bassin d'emploi, ou bien encore faire émerger des opportunités d'affaires. L'AT, essentiellement étudié dans la littérature francophone, constitue un objet de recherche en Sciences Sociales et notamment en Sciences de Gestion (Saives, 2002).

L'enjeu managérial de l'AT en Sciences de Gestion tient à ce que les ressources coproduites sont spécifiques, faiblement transférables et peuvent s'intégrer dans une démarche stratégique (Le Gall *et al.*, 2013 ; Béfort et Nieddu, 2017). L'AT présente également un enjeu sociétal. Les ressources coproduites par l'AT constituent des externalités dépourvues de droits de propriété (Gomez, 2009) et créent ainsi de la valeur au bénéfice d'une collectivité. De plus, il favorise la stabilité géographique des entreprises. Il réduit ainsi, au sein d'un territoire, l'incertitude liée aux délocalisations (Gallego-Roquelaure et Calamel, 2015). Cet enjeu sociétal est souligné par la définition donnée de l'AT par la norme Iso 26000 qui précise le contenu d'une politique de responsabilité sociétale des entreprises et définit l'AT comme un comportement citoyen. Dans une approche RSE de l'AT, l'attention est alors portée aux interactions entreprise/territoire.

Dans cette approche sociétale, peu de travaux abordent spécifiquement l'impact de l'AT sur les individus. Certains travaux se sont intéressés à l'ancrage territorial des salariés, mais dans une acception de l'ancrage sensiblement différente de la nôtre (Reix, 2008). De nombreux travaux en RSE s'intéressent aux répercussions des politiques menées sur les salariés mais ne se centrent pas spécifiquement sur la question de l'AT. De même la question de l'AT n'est pas prise en compte dans les travaux récents sur le mécénat de compétences, c'est-à-dire les actions de mise à disposition de salariés par une entreprise au bénéfice d'une cause collective locale.

La première raison est triviale : l'entreprise partage une partie de la valeur créée avec ses parties prenantes. Elle crée notamment des emplois pour ses salariés. L'AT a des répercussions sur la nature, la stabilité et l'évolution de ces emplois sur le territoire. La seconde raison tient à ce que le territoire est une forme de prolongement organisationnel de l'entreprise ancrée. Les travaux du GREMI montrent qu'il existe un tel prolongement entre les entreprises coordonnées par leur ancrage à un milieu innovateur et celles qui ne le sont pas (Crevoisier, 2001). Le lien que le salarié développe avec l'entreprise peut donc, d'un point de vue théorique, être étendu, sous une forme différente et atténuée, au territoire de l'entreprise. En particulier, il est envisageable que, si le salarié a développé un engagement organisationnel fort envers son entreprise, et que cette entreprise est ancrée (c'est-à-dire que le territoire constitue son prolongement organisationnel), alors le salarié développe aussi un engagement envers le territoire. Nous définissons l'engagement organisationnel (EO) comme l'état d'esprit qui caractérise la relation d'une personne à une organisation et influence son choix de demeurer dans l'organisation (Meyer et Allen, 1991 ; Nasr, 2012, Gao-Urhahn *et al.*, 2016). Le rôle du territoire comme déterminant de l'EO a été montré (Wasti *et al.*, 2016) mais pas la transitivité des liens que nous considérons.

Nous posons la question de recherche suivante : le fait qu'une entreprise soit ancrée accroît-il l'engagement des salariés au sein du territoire ?

Dans une première partie, nous montrons en quoi le territoire est le prolongement organisationnel de l'entreprise ancrée. Puis nous présentons notre acception de l'EO, de ses composantes et de ses déterminants. Enfin, nous montrons, d'un point de vue théorique, que l'ancrage de l'entreprise peut conduire l'engagement du salarié dans l'entreprise à se prolonger dans le territoire. Dans une seconde partie, nous présentons le design empirique de notre étude. Celui-ci est constitué de cinq études de cas multi-sites. La modélisation théorique retenue de l'EO nous sert de grille de collecte et d'analyse. Nous avons procédé à une codification manuelle, puis à une analyse intra et inter cas avant d'effectuer un

retour sur la littérature à l'occasion de notre discussion et d'exposer nos recommandations managériales en conclusion.

Revue de la littérature

Le territoire est un prolongement organisationnel de l'entreprise ancrée

Sous de multiples points de vue, le territoire est un prolongement organisationnel de l'entreprise ancrée. Ce prolongement tient à des supports organisationnels que sont les conventions et les proximités. Ces supports permettent d'échanger ou partager des contenus : actions communes, investissements croisés, partage de la valeur produite et partage des informations.

Des conventions communes à l'entreprise ancrée et au territoire

Nous avons évoqué les difficultés d'un alignement des comportements sur un objectif commun en l'absence de contrats et de droits de propriété sur les ressources créées. La littérature conventionnaliste montre le rôle des valeurs communes dans l'alignement de ces comportements. La prise de décision s'effectue en se référant à un référentiel commun. Des concepts voisins ont été développés sous des terminologies multiples. Favereau (1989) montre le rôle des « dispositifs cognitifs collectifs » ; Salais évoque des « contextes communs d'interprétation » ; Eymard Duvernay (2006) se réfère à des « modèles d'évaluation » ; Boltanski et Thévenot (1991) parlent de « principe supérieur commun ». Dans tous les cas, ces dispositifs amènent l'expression de règles collectives qui, par inférence, permettent aux acteurs de décider et de s'accorder en développant le sentiment d'une certaine objectivité de jugement. Pour notre part, nous utilisons l'expression de « principes communs » (Gomez, 1994). Le rôle de ces principes communs dans l'AT a été initialement montré par Bertrand (1996). Les principes communs ne sont qu'une partie de l'énoncé de la convention. Nous restreignons notre approche de l'énoncé de la convention à ce seul élément central afin d'alléger notre approche théorique du sujet.

Des proximités multiples entre l'entreprise ancrée et son territoire

Les liens organisationnels entre l'entreprise ancrée et le territoire, reposent sur un maillage étroit de proximités physiques ou organisées (Pecqueur et Zimmermann, 2004) La proximité physique est inhérente à l'implantation de l'entreprise au sein du territoire. Comme le montre May (2008), cette proximité ne suffit pas à engager une action collective. La proximité organisationnelle, définie comme soit un lien réticulaire, soit un lien contractuel (Molina-Morales *et al.*, 2015) accroît les possibilités de collaboration sans toutefois les pérenniser. La proximité institutionnelle, définie comme soit l'appartenance, soit l'adhésion à des groupes communs, mais aussi comme l'existence de normes ou de standards communs aux partenaires locaux, permet de stabiliser l'AT (Pecqueur et Zimmermann, 2004 ; Hansen, 2015).

Dans une approche conventionnaliste, les proximités permettent de diffuser les principes communs sur lesquels s'appuie la convention. Ces proximités permettent de définir les modalités et le formalisme des échanges, leur fréquence, leur niveau d'explicitation.

Des actions communes entre l'entreprise ancrée et son territoire

Les actions conduisant à l'AT, bien que relevant de décisions individuelles, se caractérisent par leur insertion dans des démarches collectives. La coordination au sein d'actions collectives suppose la définition d'objectifs communs. La constitution d'une action collective au sein de l'entreprise et au sein d'un territoire diffère-essentiellement du fait que le projet peut être contractuellement défini au sein de l'entreprise alors qu'il peut être engagé de façon informelle, voire implicite, dans le cadre d'un AT. La réputation de certains territoires s'est ainsi constituée sans négociation entre les acteurs et par un alignement tacite sur un objectif commun. La coordination de l'action collective est rendue possible entre l'entreprise ancrée et le territoire grâce à des phénomènes d'apprentissage collectif (Carlier, 2006 ; Béfort et Nieddu, 2017) et à l'identification d'un point focal commun implicite (Lewis, 1969) qui se substitue au formalisme de l'action collective en entreprise.

Des investissements croisés entre l'entreprise ancrée et le territoire

Lors de son AT, l'entreprise effectue des investissements localisés. Certains de ces investissements sont regroupés dans ses actifs et la compréhension de la prise de décision ne présente pas de difficulté. Mais d'autres investissements s'effectuent avec une perte de droits de propriété sur les ressources produites (Gomez, 1994). Ainsi, lorsqu'une entreprise œuvre non pas au développement de sa propre marque mais à la défense de la réputation d'un territoire, elle est productrice d'externalités qui bénéficieront à l'ensemble des entreprises proches. L'incertitude sur les comportements des partenaires est d'autant plus grande que les acteurs participant à l'action collective ne sont pas nécessairement ceux qui en bénéficient. Les phénomènes d'aléa moral et de sélection adverses devraient paralyser l'action collective. Si l'action collective parvient à être menée dans l'AT, c'est notamment grâce à des effets réputationnels (Gallo et Yan, 2015). C'est aussi en raison du partage de principes communs et à la possibilité de rompre certaines proximités avec les partenaires qui ne joueraient pas le jeu collectif.

En retour, le territoire effectue des investissements spécifiques en direction des entreprises ancrées. Le rôle des institutions locales dans l'AT peut être illustré par la création de normes et de chartes. Cela peut être par exemple la constitution d'une Appellation d'Origine Protégée pour expliciter et institutionnaliser les bons usages permettant de défendre la réputation d'un terroir (Frayssignes, 2005).

L'AT est une action collective dans laquelle s'organisent des investissements croisés entre entreprise et territoire. Cette organisation est rendue possible grâce à une réduction de l'incertitude radicale sur le comportement des partenaires et à la détermination d'objectifs communs (Latis *et al.*, 2010).

Une valeur produite partagée entre l'entreprise ancrée et le territoire

La conciliation des intérêts entre l'entreprise ancrée et ses partenaires a également été étudiée au travers du business model des entreprises ancrées (Saives *et al.*, 2011 ; Le Gall

et al., 2013). L'équilibre du business model repose sur la légitimité perçue du partage de la valeur. Cette valeur peut être économique mais elle peut aussi revêtir d'autres formes. Elle peut satisfaire des attentes affectives (reconnaissance locale, renforcement de liens sociaux), idéologique (alignement des actions sur des convictions personnelles), opportuniste (crédit politique, intégration dans des réseaux) (Bousquet *et al.*, 2016). L'AT est donc une action par laquelle des entités diverses (l'entreprise, le territoire, les institutions locales), s'organisent autour du partage d'une valeur produite collectivement. Ces liens organisationnels peuvent être renforcés par différentes interpénétrations. Il est par exemple fréquent que les patrons d'entreprises ancrées occupent également des fonctions au sein d'institutions locales.

Des informations échangées entre l'entreprise ancrée et le territoire

Dans un territoire, et entre les entreprises ancrées, l'information parvient à circuler de façon fluide et souvent non codifiée. Selon la célèbre formule de Marshall (1890, tome 1, p. 466) « *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* ». En reprenant la terminologie conventionnaliste, nous pouvons dire que la transmission de l'information est organisée grâce à la mise en place de dispositifs matériels. Ceux-ci peuvent être des échanges en face à face, des documents, des transferts de salariés, etc. Ils permettent la transmission d'informations avec des degrés de fréquence et de formalisme variables (Gomez, 1994). Leur rôle dans la diffusion des principes communs entre l'entreprise ancrée et ses partenaires territoriaux a été montré (Bousquet, 2014).

L'ensemble de ces liens contribue à organiser un nouvel espace en dehors des frontières formelles de l'entreprise. Le territoire qui héberge les partenaires de l'entreprise ancrée n'est certes plus l'entreprise elle-même, mais il n'est pas non plus le marché. Il est un espace organisé intermédiaire au sein duquel les relations se développent dans une forme organisée et un temps long. Pour ces raisons, nous considérons que le territoire peut être abordé comme un prolongement organisationnel de l'entreprise ancrée.

Grille d'analyse conventionnaliste de l'ancrage territorial

En synthèse, l'analyse de l'AT, dans une pers-

pective conventionnaliste, repose sur la prise en compte de trois composantes principales (cf. tableau 1).

Tableau 1
Modèle simplifié des composantes de l'ancrage territorial

Les composantes de l'AT	Leur rôle dans l'AT
Les ressources coproduites	Elles sont le résultat tangible de l'AT et tiennent aux actions communes engagées, aux investissements croisés, aux informations échangées.
Les proximités (physiques, organisationnelles et institutionnelles)	Elles permettent la diffusion des conventions au sein du territoire.
Les principes communs de la convention	Ce sont les valeurs et règles qui permettent de coordonner l'action collective entre l'entreprise et le territoire.

Les composantes et les déterminants de l'engagement organisationnel (EO) du salarié

Les travaux sur l'EO traduisent une certaine instabilité des concepts (Wasti *et al.*, 2016). Nous adoptons l'acception développée par Meyer et Allen (1991), reprise par Meyer *et al.* (2002, 2012), car elle apparaît comme englobante, et intègre notamment les approches concernant l'engagement attitudinal et comportemental (Becker, 1960 ; Buchanan, 1974 ; Mowday *et al.*, 1982). De plus, cette approche, et le modèle en trois composantes qui en découle, sont les plus fréquemment repris dans la littérature récente en management et en psychologie (Wasti *et al.*, 2016). Dans la modélisation en trois composantes de l'EO, chaque salarié est considéré dans sa relation à l'entreprise selon son niveau d'engagement affectif, d'engagement continu et d'engagement normatif.

L'engagement affectif

Il s'agit de l'attachement qu'un salarié peut éprouver envers un groupe ou une organisation, indépendamment de la valeur instrumentale de ce lien (Buchanan, 1974). L'attachement affectif intègre l'adhésion à des valeurs communes et à des objectifs partagés. Il se traduit par l'attachement affectif à l'entreprise, le plaisir à y travailler, le sentiment d'appartenance, le fait que cette appar-

tenance ait du sens, la préoccupation que le salarié peut avoir pour les problèmes que l'entreprise peut rencontrer. Il se définit aussi par le fait que le salarié est peu enclin à vouloir changer d'entreprise et qu'il pense qu'il pourrait difficilement éprouver le même attachement pour une autre organisation (Allen et Meyer, 1990).

Les déterminants identifiés par ces auteurs concernent les caractéristiques personnelles du salarié, les caractéristiques de l'organisation, l'expérience du travail dans l'entreprise. Les caractéristiques personnelles du salarié que sont le besoin de se réaliser, le goût de l'autonomie, l'acceptation de la hiérarchie, le sens éthique, la responsabilité personnelle que le salarié attribue à ses réussites ou ses échecs, le goût du travail peuvent être des déterminants. Toutefois, d'un point de vue statistique, le rôle de ces caractéristiques est accru selon la façon dont elles interagissent avec l'expérience professionnelle vécue dans l'entreprise.

La structure de l'organisation est notamment caractérisée par les conditions de prise de décision, la nature des procédures, la façon dont l'organisation détermine et conduit sa politique. Les caractéristiques de l'organisation agissent comme déterminants directs de l'expérience vécue dans le travail et déterminants indirects de l'engagement affectif. Pour agir comme déterminant de l'engagement affectif, l'expérience du travail dans

l'entreprise doit être en adéquation avec les besoins et les valeurs du salarié. Les variables identifiées comme agissantes peuvent répondre au besoin global de confort du salarié dans l'organisation : satisfaction des attentes initiales, gratification équitable, considération, supports organisationnels mis à disposition, absence de conflits. Elles peuvent également être liées à la sensation de compétences que le salarié retire de son expérience : accomplissement, autonomie, rétribution basée sur les performances, nature du travail, défis à relever, perspectives de promotion, liberté d'agir et de participer aux décisions, place accordée dans l'organisation.

L'engagement continu

Il tient à la perception des coûts que le départ de l'organisation entraînerait pour le salarié. Il peut être évalué au travers de la crainte du salarié de ne pas trouver de postes équivalents en quittant l'entreprise, par ce qui pourrait être affecté dans sa vie extraprofessionnelle si cela se produisait, par les choix limités qui s'offrent à lui.

Les déterminants de l'engagement continu sont notamment constitués par les investissements engagés par le salarié pour acquérir des compétences non transférables, des bénéfices ou une ancienneté auxquels il faudrait renoncer, le déracinement familial ou encore

la rupture de relations sociales. Ils sont également constitués des alternatives professionnelles proposées ou non au salarié pour intégrer une autre organisation.

L'engagement normatif

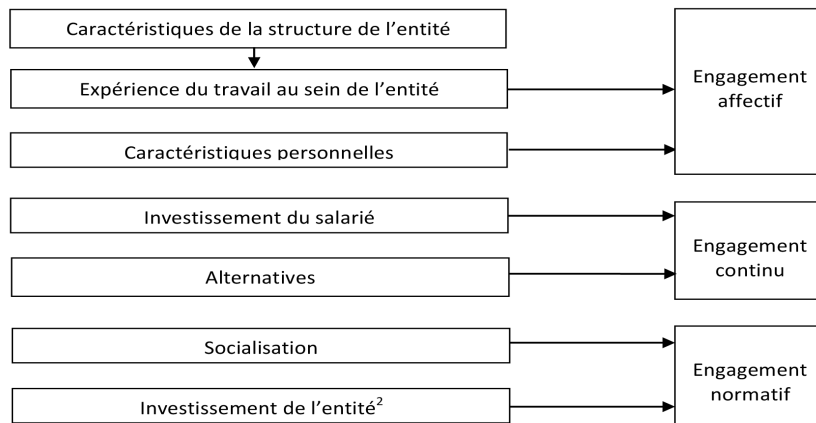
Il s'agit d'une dimension que certains chercheurs excluent du modèle de Meyer et Allen en raison de la faiblesse des preuves empiriques de son existence ou en raison de sa proximité avec l'engagement affectif (Paillé, 2002). Il s'agit de l'engagement lié à une obligation morale de demeurer dans l'organisation. Il est évalué au travers de la conviction du salarié qu'une plus grande stabilité des personnels serait profitable à tous, que la loyauté envers l'organisation est essentielle, que quitter son entreprise lui poserait un problème éthique.

Les déterminants de l'engagement normatif tiennent à des pressions normatives intégrées par le salarié au travers de sa socialisation, soit avant son entrée dans l'organisation, au sein, par exemple, de son milieu familial ou social, soit après son entrée. Ils peuvent également tenir à des investissements qu'une entreprise a réalisés au bénéfice du salarié, tel que le former par exemple, et qui font que le salarié se sent redevable envers l'entreprise.

Nous reprenons le modèle de Meyer et Allen, simplifié, dans la figure 1.

Figure 1

Modèle simplifié des déterminants et composantes de l'engagement organisationnel de Meyer et Allen (1991)



NB. Le terme d'entité employé ici renvoie soit à l'entreprise, soit au territoire.

L'engagement du salarié dans une entreprise ancrée favorise son engagement au sein du territoire

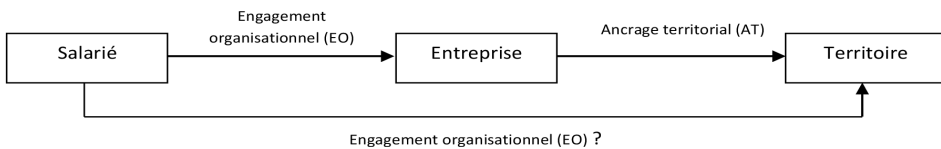
En synthèse des analyses présentées des composantes de l'EO et de l'AT, nous envisageons qu'il puisse y avoir une transitivity de la relation entre le salarié, l'entreprise et le territoire. Cette transitivity, posée comme hypothèse théorique, est décrite dans la figure 2. Le salarié éprouve un EO pour son entreprise. Différentes dispositions organisationnelles contribuent à estomper la frontière entre entreprise ancrée et territoire d'ancrage : valeurs communes, proximités, actions collectives, investissements croisés, partage de la valeur

produite, échanges d'informations intenses et multiformes. Ces deux liens (salarié/entreprise et entreprise/territoire) peuvent influencer sur le lien salarié/territoire en renforçant de l'EO du salarié envers le territoire d'ancrage de l'entreprise.

Nous soulignons le rôle des valeurs partagées. Le référentiel qu'elles constituent est à la fois présent dans l'EO et dans l'AT. Selon l'ensemble des auteurs, les valeurs partagées constituent une des composantes de l'EO affectif. Elles constituent également une composante de l'AT, que celui-ci soit abordé au travers d'une approche conventionnaliste, comme nous le faisons, ou dans une perspective RSE.

Figure 2

Impact de l'ancrage territorial de l'entreprise sur l'engagement territorial du salarié - modèle étudié



Notre objectif est d'étudier la réalisation de transitivity entre trois variables : le salarié, l'entreprise et le territoire. La nature de la relation entre le salarié et l'entreprise est celle de l'EO envers l'entreprise. La relation entre l'entreprise et le territoire est celle de l'AT. La relation éventuellement résultante entre le salarié et le territoire est celle de l'EO envers le territoire (voir figure 2). Cette modélisation théorique nécessite d'être discutée à la lumière d'observations empiriques. C'est l'objet du travail empirique réalisé.

Étude empirique

Le design de l'étude empirique

Le déroulement de l'étude

Dans un premier temps, nous avons identifié et étudié les cas de 5 entreprises ancrées. Nous avons analysé l'AT de chaque entreprise en utilisant comme grille d'analyse la décomposition de l'AT en trois composantes : l'énoncé conventionnel, les proximités, les ressources coproduites (voir tableau 1). En

ce qui concerne les proximités, par besoin de simplification des résultats restitués, nous ne reprenons dans nos résultats que le rôle des réseaux dans les actions d'AT.

Dans chacun des cas, nous avons ensuite analysé l'EO de chaque salarié pour leur entreprise et pour leur territoire en utilisant le modèle de Meyer et Allen (voir figure 2) comme grille de collecte et d'organisation des informations.

Enfin, nous avons recherché les raisons qui sous-tendent l'EO envers le territoire parmi les informations recueillies.

Justification des choix méthodologiques

Les principales caractéristiques du cadre opératoire de l'étude empirique sont présentées au tableau 2.

Nous avons adopté une étude qualitative car, d'une part, la littérature ne présente que des éléments éclatés de modélisation des relations étudiées et, d'autre part, nous ne connaissons pas *a priori* l'ensemble des causalités. Il importait donc de pouvoir demander au salarié d'établir des liens de cau-

salité dans la construction de son attitude et d'analyser la signification que le salarié et nous-mêmes pouvions accorder à ces éléments. La méthode des cas est adaptée à cet objectif (Yin, 1994 ; Hlady Rispal, 2002). Cette méthode nous a permis de comprendre les personnes dans un double contexte particulier : celui de leur entreprise et celui de leur territoire (Miles et Huberman, 2003)

Nous avons retenu des entreprises de taille modeste afin de réduire et simplifier autant que possible les données collectées. Nous avons identifié des entreprises ancrées par tâtonnements et nous en avons retenues 5 après validation de leur AT au cours d'un premier entretien approfondi. Nous nous sommes limités à 5 entreprises car nous avons estimé le niveau de saturation théorique suffisant au cinquième cas, les deux derniers cas n'ayant amené que 11 % d'information nouvelle.

Nous avons retenu une stratégie de variation maximale (Miles et Huberman, 2003) selon différents critères qui sont présentés dans le tableau 3. Ces critères visent à créer de la variété du point de vue des cas d'entreprises considérés et du point de vue des profils des salariés. Nous avons retenu des critères fréquemment présentés dans la littérature comme agissant sur la nature des relations entre entreprise et territoire et sur le compor-

tement des salariés. Nous avons fait en sorte que chacun des critères apparaisse au moins une fois dans l'échantillon. Les entreprises sont anonymisées ainsi que les salariés. Les salariés que nous avons retenus étaient des salariés nous semblant impliqués. Nous avons validé cette implication au cours d'un premier entretien rapide précédant la prise de rendez-vous. Les entreprises ont été informées que nous avons eu des échanges avec certains de leurs salariés. Elles ne sont pas informées de l'identité des salariés avec lesquels ces échanges ont été prolongés.

Au total nous avons réalisé trente et un entretiens dans cinq entreprises. Vingt et un ont été conduits auprès des dirigeants et de leurs principaux collaborateurs afin de comprendre l'entreprise, son métier, son AT, les décisions qui ont conduit à des actions d'AT, les valeurs de l'entreprise c'est-à-dire les principes communs en fonction desquels les décisions sont prises, les proximités de l'entreprise et de ses parties prenantes. Tous ces entretiens ont eu lieu en face à face et ont été enregistrés. D'autres entretiens, généralement courts et parfois à distance, ont eu lieu avec des parties prenantes de ces entreprises à des fins de triangulation. Par ailleurs, dix entretiens ont été conduits avec dix salariés issus des cinq entreprises étudiées. Le détail des cas est présenté au tableau 3.

Tableau 2

Impact de l'ancrage territorial de l'entreprise sur l'engagement territorial du salarié - modèle étudié

Démarche empirique retenue	
Objectif de la démarche	Élaboration d'une représentation théorique d'un phénomène. Nous cherchons à vérifier le caractère opérationnel de cette représentation.
Posture épistémologique	Constructiviste (construire une représentation cohérente d'un phénomène complexe).
Qualitative	Besoin de comprendre un phénomène complexe dont les causalités sont mal délimitées.
Étude de cas	Nécessité de prendre en compte à la fois la signification accordée aux faits par l'entrepreneur, par les parties prenantes et des faits objectifs extérieurs.
Scientificité de la démarche	
Fidélité	Utilisation de deux outils analytiques éprouvés pour collecter des données : une grille d'analyse de l'AT dans une perspective conventionnaliste, une grille d'analyse de l'EO.
Validité du construit	Triangulation : entretiens approfondis avec le dirigeant, avec des salariés, entretiens courts avec des parties prenantes, données écrites internes, réunions locales, presse professionnelle, blogs et sites internet, ...
Validité interne	Restitution partielle des informations collectées aux salariés interrogées pour avis sur leur validité, en fin d'entretien ou à une date postérieure à l'entretien pour les dirigeants.
Validité externe	Description précise des contextes afin de définir les conditions dans lesquelles les analyses effectuées pourraient éventuellement être généralisées (cartographie des rapports de proximité entre toutes les parties prenantes par exemple).

Design de la recherche	
Identification des cas	Des PME ayant une activité de production et étant ancrées.
Critères de représentativité analytique	Éléments de variété souhaités pour l'entreprise : secteur traditionnel et secteur de nouvelles technologies, implantation au sein d'un espace aménagé et implantation isolée, dirigeant allogène et dirigeant autochtone, innovation forte et innovation faible, absence et présence d'interrelations socialisées fortes hors territoire. Éléments de variété souhaités pour les salariés : variété des fonctions (production, administration, vente, R&D), encadrement ou non, salarié autochtone ou non, ancienneté.
Modalités de réalisation du terrain	
Nature et nombre des entretiens	31 entretiens semi-directifs d'1h30 en moyenne répartis entre 5 entreprises : 21 auprès des dirigeants et de leurs principaux collaborateurs pour comprendre l'entreprise et son AT, 10 auprès de salariés (1 entretien par salarié) pour comprendre leur EO.
Modalités d'analyse	Retranscription exhaustive. Codification manuelle. Utilisation des grilles d'analyse conventionnalistes de l'AT et de la grille de Meyer et Allen pour l'EO. Analyse intra et inter-cas.

Tableau 3
Présentation des cinq cas et représentativité théorique de l'échantillon

Cas entreprise	Salarié	Effectif	Secteur traditionnel	Secteur diffus	Dirigeant Autochtone	Innovations fortes	Socialisation hors territoire	Travail du salarié	Encadrement	Salarié autochtone	Plus de 5 ans d'ancienneté
Equi	Fabrication de matériel de sport pour compétition à base de cuir										
		217	Oui		Non	Non	Oui				
	Eq 1							Prod.	Non	Oui	Oui
	Eq 2							Adm.	Oui	Non	Non
Ecrin	Fabrication de caisses en bois pour l'industrie vinicole										
		45	Oui	Oui	Non	Non	Non				
	Ec 1							Adm.	Non	Oui	Oui
	Ec 2							Prod.	Non	Oui	Oui
Sud	Production et négoce de produits alimentaires (vins et filière gras)										
		27	Oui	Oui	Oui	Non	Non				
	Su1							Prod.	Non	Oui	Oui
	Su2							Vente	Non	Oui	Non
Laser	Conception et fabrication de lasers pour l'industrie										
		85	Non	Non	Non	Oui	Oui				
	La1							Prod.	Non	Oui	Non
	La2							R&D	Oui	Non	Oui
Micro	Conception et fabrication de microscopes pour la recherche										
		8	Non	Non	Oui	Oui	Oui				
	Mi1							R&D	Non	Non	Non
	Mi2							R&D	Non	Non	Non

Synthèse des résultats bruts

Pour chacun des cas étudiés nous avons analysé l'AT de l'entreprise (cf. tableau 4). Nous avons ensuite analysé l'EO de chaque salarié envers son entreprise (cf. tableau 5), puis envers le territoire (cf. tableau 6). Après la présentation de ces résultats bruts, nous pré-

sentons une analyse inter cas (2.3.).

Nous avons analysé chacun des AT au travers de ces différentes composantes : les ressources coproduites, les conventions mobilisées, les proximités.

Les ressources coproduites par actions d'ancrage ont été identifiées de façon exhaustive au travers d'une analyse détaillée de l'entre-

prise, de son fonctionnement, de ses partenariats. Nous avons restitué dans le tableau 4 les principales ressources concernées.

Les conventions (telles que décrites au point 1.1.1.) et auxquelles l'entreprise adhère, ont été principalement analysées à partir des discours du dirigeant, de l'interprétation que nous en avons fait et de la validation de cette interprétation par le dirigeant lors d'une reformulation de nos résultats. L'analyse de ces conventions a été faite de façon détaillée au travers de la grille d'analyse de Gomez (1994). Toutefois, pour simplifier la présentation des résultats, nous ne restituons dans le tableau 4 que la formulation des principes communs des conventions identifiées. Ces principes communs désignent la règle que les adhérents à la convention observent ou les valeurs qui permettent d'interpréter un contexte ou

un objet afin de prendre une décision. Les principes communs sont des raccourcis cognitifs mobilisés lors de certaines prises de décision. Dans le cadre d'une action collective, comme l'AT, ces principes communs sont partagés avec les parties prenantes.

Les proximités (telles que décrites au point 1.1.2.) ont été analysées dans leurs diverses formes. Ici aussi, pour simplifier la présentation des résultats, nous ne reprenons dans le tableau 4 que certaines analyses concernant les réseaux, c'est-à-dire une forme particulière de proximité organisationnelle. Ces proximités sont un support de diffusion des conventions entre les partenaires.

Dans le tableau 4 qui suit, nous présentons de façon synthétique l'AT des entreprises étudiées.

Tableau 4
Les ancrages territoriaux des entreprises étudiées

Cas	Caractéristiques de l'AT
Equi	
Ressources créées par l'AT	Amélioration de la qualité des cuirs et peaux produits localement, réduction du tannage au chrome dans la filière, élargissement du bassin d'emploi, développement des compétences locales en sellerie.
Principes communs (et exemple d'action décidée selon ce principe)	<p>Les situations de remise en question sont normales et souhaitables. <i>L'entreprise bouscule les normes de son secteur en voulant réorganiser la filière amont, en plaçant pour la suppression du tannage au chrome.</i></p> <p>La performance donne la mesure de la « grandeur »* des êtres et des choses. <i>L'entreprise agit pour améliorer la qualité des peaux alors qu'elle n'a pas un intérêt financier ou stratégique à le faire. L'entreprise et son dirigeant sont grandis.</i></p> <p>L'environnement doit être géré de façon durable. <i>Les actions en faveur d'une filière de tannage végétal, par opposition à un tannage au chrome, relèvent de la mise en accord avec ce principe.</i></p>
Réseaux	Au niveau local le réseau de l'entreprise est peu étoffé et intègre essentiellement des entreprises de la filière cuirs et peaux qui ne sont pas essentielles à Equi pour développer son cœur de métier. Il intègre également des institutions et politiques locaux. Les partenaires les plus liés au cœur de métier d'Equi sont regroupés dans des réseaux non localisés sur le territoire.

Ecrin	
Ressources créées par l'AT	Aide à l'amont de la filière (1 ^{ère} transformation du bois), labellisation des produits à partir du bois local, développement des compétences locales, actions RSE.
Principes communs (et exemple d'action décidée selon ce principe)	<p>L'enracinement dans l'histoire accroît la grandeur des êtres et des choses. <i>L'entreprise a repris son nom historique du 19^e siècle.</i></p> <p>Ce qui est interne au territoire a une grandeur supérieure à ce qui est externe. <i>L'entreprise prête du matériel à des fournisseurs locaux et les forme afin de maintenir des compétences au niveau de l'ensemble du secteur local et de réduire les importations.</i></p> <p>Le partage de la valeur doit être reconnu comme légitime par tous. <i>Ecrin participe à des projets locaux d'économie sociale solidaire.</i></p>
Réseaux	Le réseau local d'Ecrin est constitué d'entreprises clientes, de concurrents avec lesquels des échanges collaboratifs ont parfois lieu et de quelques fournisseurs que l'entreprise aide à adapter leurs prestations. Il est également constitué d'institutions locales et d'associations intervenant dans l'économie durable, la réinsertion, etc. Le réseau est essentiellement localisé sur le territoire.
Sud	
Ressources créées par l'AT	Apprentissage collectif du travail collaboratif, développement de la qualité (typicité) des produits locaux, accroissement du rayonnement de cette qualité hors territoire.
Principes communs (et exemple d'action décidée selon ce principe)	<p>L'enracinement dans l'histoire accroît la grandeur des êtres et des choses. <i>La construction de l'image de l'AOC (dont l'entrepreneur a été le principal animateur en tant que président de l'interprofession) repose sur l'histoire du vignoble.</i></p> <p>Ce qui est interne au territoire a une grandeur supérieure à ce qui est externe. <i>L'entrepreneur a mené des actions de communication en direction des vignerons locaux pour améliorer leur image d'eux-mêmes et leur fierté de produire au sein de l'AOC.</i></p> <p>L'écosystème local repose sur des intérêts croisés entre parties prenantes et la mise en commun des risques. <i>L'entrepreneur mobilise ses commerciaux en les faisant collaborer avec les producteurs locaux et mobilise les producteurs en les faisant intervenir sur des foires.</i></p> <p>Le terroir est porteur de valeurs symboliques et affectives. <i>Le rattachement à la terre est un dénominateur commun présent dans toutes les actions de communication internes et externes ainsi que l'élément fédérateur entre les producteurs et l'entreprise, entre les différentes générations d'associés, etc.</i></p> <p>La qualité d'un produit définit la grandeur de celui qui l'a produit. <i>L'entreprise a réuni ses propres fournisseurs dans une association pour que chacun évalue la qualité des autres fournisseurs. Cette démarche favorise l'émulation et l'entraide. Bien que concurrents, les fournisseurs deviennent aussi partenaires. Cette action collective entre « coopétiteurs » accroît la qualité et l'impact des effets réputationnels.</i></p>

Réseaux	Le réseau d'Ecrin est très important au niveau territorial. Il est constitué d'entreprises potentiellement concurrentes (producteurs, négociants), de fournisseurs, d'institutionnels. Les liens sont très forts avec les fournisseurs. Ils se traduisent par une imbrication de rapports professionnels et amicaux, ainsi que par des échanges formels (au sein d'une association des fournisseurs par exemple) et informels.
Laser	
Ressources créées par l'AT	Coproduction de connaissances localisées en haute technologie, synergies industrielles.
Principes communs (et exemple d'action décidée selon ce principe)	<p>Le produit et l'innovation est au cœur de l'entreprise.</p> <p><i>Les collaborations sont initiées par les chercheurs (et non pas par des commerciaux) et toutes les collaborations reposent initialement sur une capacité collective à innover.</i></p> <p>Les relations interpersonnelles ont souvent une valeur supérieure aux relations inter-organisationnelles.</p> <p><i>Les collaborations réunissent davantage des personnes physiques que des organisations. Les face-à-face sont déterminants. Les réputations sont individuelles.</i></p> <p>L'information doit être facilitée.</p> <p><i>Les collaborations sont facilitées par le fait que des discussions peuvent être engagées, jusqu'à un niveau très avancé, y compris en échangeant des données confidentielles, avant que toute formalisation juridique n'apparaisse.</i></p>
Réseaux	Les réseaux sont à la fois territorialisés et hors territoire. Ils regroupent des entreprises du même secteur, des partenaires industriels de recherche appliquée, des laboratoires publics et privés. Les réseaux regroupent à la fois des personnes morales et physiques, mais ce sont les personnes physiques avec lesquelles les liens sont les plus forts. Les liens sont également anciens (souvent antérieurs à l'existence de l'entreprise). Le réseau a un effet réputationnel. Les échanges en face-à-face sont essentiels.
Micro	
Ressources créées par l'AT	Coproduction de connaissances localisées en haute technologie, création d'opportunités d'affaires sur le territoire.
Principes communs (et exemple d'action décidée selon ce principe)	Ils sont identiques à ceux de Laser.
Réseaux	Le réseau local est essentiellement constitué par des laboratoires publics, privés, et par des institutions. Les rapports sont très fortement personnalisés. Le profil des personnes physiques est essentiellement un profil de chercheur. Le réseau intègre également des politiques. Le réseau hors territoire est essentiellement un réseau de partenaires commerciaux (potentiels ou réels).

* Le mot « grandeur » est employé dans le sens conventionnaliste. Il est le résultat de l'évaluation d'un individu ou d'un objet au travers des principes communs de la convention. Est « grand » celui qui a un comportement conforme aux principes de la convention.

Lors des entretiens avec les salariés, la notion d'engagement normatif, c'est-à-dire le sentiment d'avoir une obligation morale de demeurer au sein de l'entreprise ou du territoire, n'est pas apparu. Nous avons limité la restitution des résultats concernant l'EO des

salariés aux seules formes constituées par l'EO affectif et l'EO continu. Dans le tableau 5 nous présentons l'engagement de chaque salarié envers l'entreprise. Dans le tableau 6 nous présentons leur engagement envers le territoire.

Tableau 5

Les engagements organisationnels des salariés envers leur entreprise

Cas	Salarié	EO affectifs	EO Continu
Equi			
	Eq1	Faible. Le travail dans l'entreprise se limite à l'acquisition d'un revenu.	Fort. La famille du salarié s'est enracinée et a acquis une maison. Il serait très coûteux de partir. Le territoire n'offre que très peu d'alternatives professionnelles.
	Eq2	Fort. Très attaché à l'entreprise car partage le goût d'un produit d'exception, est fier d'appartenir à une entreprise qui se développe, adhère à l'esprit de compétition du dirigeant.	Fort. Est locataire. S'est fait peu d'amis localement. Perçoit un coût professionnel important à l'idée de quitter son entreprise.
Ecrin			
	Ec1	Fort. Apprécie l'engagement du dirigeant pour la valorisation des savoir-faire locaux. Est attaché et participe aux actions RSE de l'entreprise.	Fort. Enracinement fort. Intégration dans des réseaux amicaux et professionnels locaux. Peu d'alternatives professionnelles locales et hors territoire.
	Ec2	Faible. Le travail dans l'entreprise se limite à l'acquisition d'un revenu.	Fort. Très enraciné localement. A développé une compétence technique transposable dans d'autres entreprises du secteur mais peu hors du territoire.
Sud			
	Su1	Fort. Attaché à l'entreprise pour des raisons relationnelles, pour la nature du travail et pour l'ambiance.	Fort. Très enraciné (maison, famille, amis). Une réimplantation professionnelle hors du territoire serait matériellement possible mais coûteuse du point de vue social et patrimonial.
	Su2	Fort. Attaché à l'entreprise et soutient ses choix sur la qualité, la collaboration avec les producteurs, la nature des liens à la fois professionnels et amicaux avec les partenaires de l'entreprise.	Fort. Attaché au mode de vie développé au sein du territoire qu'il retrouverait difficilement ailleurs. Pas de contraintes majeure pour trouver un emploi hors de l'entreprise.
Laser			
	La1	Faible. Est intéressé par le travail mais peu lié à l'entreprise. Valorise l'idée de mobilité professionnelle. Esprit free-lance.	Fort. A investi dans l'entreprise sous forme de développement de compétences. Aurait un coût à quitter l'entreprise aujourd'hui.
	La2	Fort. Apprécie le travail et l'ouverture de l'entreprise sur des partenaires extérieurs (entreprises, laboratoires). Attaché aux valeurs de la recherche (sens accordé au progrès et à la recherche de performance)	Faible. Pourrait changer d'entreprise sans quitter la région. Existence d'opportunités professionnelles locales.
Micro			
	Mi1	Fort. Apprécie l'entreprise, ses valeurs humaines, la place de la recherche.	Faible. Il serait possible de trouver un autre poste équivalent. Faible coût social.
	Mi2	Fort. Apprécie l'ambiance de travail et la place de la recherche dans l'entreprise. Apprécie les contacts professionnels avec des professionnels locaux extérieurs à l'entreprise (entreprises voisines, laboratoires, institutions).	Faible. Estime avoir à l'avenir de nombreuses opportunités professionnelles locales, en dehors de l'entreprise, notamment grâce aux réseaux professionnels offerts par l'entreprise.

Tableau 6

Les engagements organisationnels des salariés envers leur territoire

Cas	salarié	EO affectifs	EO Continu
Equi			
	Eq1	Fort. Le salarié est très attaché au territoire dont il apprécie les valeurs de convivialité, de tradition.	Fort. Il serait très coûteux de rompre avec un mode de vie, la famille, les amis, de revendre une maison ... Des opportunités professionnelles peuvent exister ailleurs.
	Eq2	Faible. Peu d'attachement affectif au territoire.	Faible. Le coût d'un départ vers un autre territoire serait faible.
Ecrin			
	Ec1	Fort. Est impliqué dans des actions locales d'économie équitable et de solidarité. Attachement affectif fort aux valeurs locales du territoire (écologie, traditions).	Fort. Coût d'un départ important lié à l'abandon de réseaux amicaux et associatifs et au mode de vie. Difficulté à trouver un emploi équivalent hors territoire.
	Ec2	Faible. Attachement affectif modéré au territoire. Pourrait se plaire dans d'autres régions.	Fort. Aurait du mal à valoriser sa qualification dans une autre région. Investissement immobilier contraignant.
Sud			
	Su1	Fort. Très attaché à un mode de vie local (chasse, convivialité, cadre de vie)	Fort. Le coût d'un abandon des liens créé sur le territoire et du mode de vie serait très lourd.
	Su2	Fort. Très attaché aux valeurs du territoire (ruralité, convivialité, traditions)	Fort. Un déplacement hors de la région ne permettrait pas de trouver le même sens dans le travail (plus de liens avec l'univers produit, rapports amicaux avec partenaires professionnels)
Laser			
	La1	Faible. Peu d'engagement affectif envers le territoire (amis dispersés)	Faible. Existence d'opportunités professionnelles ailleurs, en France et à l'étranger.
	La2	Fort. Très attaché au micro environnement professionnel local et sectoriel (réseau, atmosphère, émulation)	Fort. Existence d'opportunités actuelles et surtout à venir fortes et accessibles du fait de l'intégration dans les réseaux.
Micro			
	Mi1	Fort. A des attaches récentes fortes avec le territoire mais garde des attaches anciennes encore plus fortes avec sa région d'origine.	Faible. Il y aurait un faible coût professionnel à quitter le territoire et ses relations locales.
	Mi2	Fort. Le lien au territoire est fort. Plaisir à évoluer dans un écosystème perçu comme idéal pour le métier exercé (attractivité, cadre de vie, regroupement de compétences, confiance en l'avenir).	Fort. Il y aurait un coût professionnel important à quitter le territoire (dilution des réseaux professionnels locaux, réduction des opportunités professionnelles).

Analyse des résultats et discussion

Nous rappelons que nous avons retenu des salariés ayant tous un EO fort envers leur entreprise et des entreprises qui ont toutes un fort AT. Les cas étudiés montrent que sept salariés éprouvent un EO affectif fort envers le territoire. Parmi ceux qui n'éprouvent pas un tel EO affectif, un seul témoigne d'un EO continu (c'est-à-dire perçoit un coût élevé s'il devait quitter le territoire) et deux ne font part d'aucun EO. Une première lecture globale des résultats montre donc que, si dans la plupart des situations l'EO envers l'entreprise et le territoire sont associés (pour 7

salariés sur 10), ce n'est pas systématiquement le cas et une déconnexion peut parfois exister.

Nous souhaitons savoir si l'EO continu ou affectif des salariés envers le territoire est lié à leur EO vis-à-vis de l'entreprise et à l'AT de l'entreprise. Les analyses amènent plusieurs constatations.

La faible pertinence de l'engagement normatif dans les cas étudiés

L'engagement normatif tient à la culpabilité qu'un salarié aurait à quitter une entité (son entreprise, son territoire). Il aurait le senti-

ment de désert, de trahir.

Parmi les dix salariés interrogés aucun ne nous a fait part d'une telle forme d'engagement. Plusieurs d'entre eux évoquent un départ de l'entreprise avec des mots issus d'un répertoire très clairement affectif (« tristesse » ou « regret » sont plusieurs fois utilisés) mais aucun n'a abordé une telle hypothèse sous un angle moral.

Nous écartons donc de nos analyses toute référence à l'EO normatif en raison du registre moral qui ne trouve pas sa place dans les situations rencontrées.

L'engagement continu envers le territoire est en partie expliqué par l'ancrage territorial de l'entreprise

Trois salariés ne manifestent pas d'EO continu envers le territoire. Mi1 ne manifeste aucun EO continu ni envers l'entreprise, ni envers le territoire. Il a toutefois des liens affectifs avec les deux et ses qualifications peuvent être valorisées en France et à l'étranger. Un départ de l'entreprise ou du territoire ne présenterait pas un coût significatif. Eq2 et La1 manifestent un EO continu envers l'entreprise mais pas envers le territoire. S'ils quittaient l'entreprise ils pourraient dans le même temps quitter le territoire sans subir un coût supplémentaire. Pour ces trois salariés, l'AT de l'entreprise n'a pas agi sur l'EO continu.

Les sept autres salariés ont un EO continu envers le territoire.

Pour trois d'entre eux, l'AT n'a pas eu d'influence (Eq1, Ec2, Su1). Les mêmes causes agissent concomitamment sur l'EO continu envers l'entreprise et envers le territoire. Il n'y a pas de rapport de causalité entre les deux EO mais des causalités communes aux deux EO continus. L'AT de l'entreprise ne modifie rien. La principale explication de leurs EO continus serait l'abandon d'un mode de vie et d'un lien affectif fort au territoire. La deuxième raison serait la perte de lien avec la famille et les amis ainsi que le coût immobilier. La difficulté de trouver un emploi ailleurs n'est pas le point principal évoqué.

Dans le cas des quatre autres salariés (Ec1, Su2, La2, Mi2), l'AT de l'entreprise a renforcé l'EO continu envers le territoire. Qu'ils manifestent ou pas un EO continu envers l'entreprise, l'EO envers le territoire est toujours

supérieur. Le fait de devoir quitter le territoire présenterait un coût supérieur au fait de devoir quitter l'entreprise. L'exercice professionnel a fourni à ces quatre salariés l'occasion de constituer un réseau professionnel localisé. Ils perçoivent ce dernier comme un capital professionnel qu'ils perdront en cas d'un abandon du territoire. Dans le cas d'Ec1 ce réseau est également constitué d'un réseau associatif permettant au salarié de s'investir dans des activités d'économie équitable. Or, ces réseaux sont notamment constitués de partenaires locaux avec lesquels l'entreprise collabore dans ses actions d'AT. Dans le cas de ces quatre salariés, l'AT de l'entreprise a contribué à encadrer ces salariés dans ses propres réseaux professionnels et à enraceriner les salariés dans le tissu professionnel local. « *Au début, j'ai commencé à travailler avec l'association parce que j'ai rencontré des gens à la mairie qui me l'ont proposé. (...) Ceux-là (élus de la municipalité) je les connais parce que mon patron m'avait demandé de participer à une manifestation sur l'environnement durable* » (Ec1). Nous notons que l'ancienneté des salariés sur le territoire ne semble pas être un facteur déterminant (deux salariés sont en poste depuis moins de cinq ans).

L'engagement affectif du salarié avec le territoire est fort quand il est également fort avec l'entreprise, du fait d'un partage de valeurs communes

Sept salariés sur dix éprouvent un engagement affectif fort envers le territoire.

Pour six d'entre eux, cet EO affectif existe également envers l'entreprise. Dans ces six cas, il existe un fort partage entre les valeurs qui contribuent à expliquer les actions d'AT de l'entreprise (principes communs) et les valeurs qui sous-tendent l'engagement affectif dans l'entreprise.

Ec1 évoque l'intérêt porté à l'économie équitable. L'entreprise défend la légitimité du partage de la valeur. Le salarié parle de tradition. L'entreprise revendique l'enracinement de l'entreprise dans l'histoire.

Su1 dit son attachement au mode de vie local et au cadre de vie. L'entreprise défend l'idée que ce qui est interne au territoire a une valeur supérieure à ce qui est externe ; toutes

les valeurs défendues ont le terroir comme dénominateur commun. Le salarié parle de convivialité et de liens amicaux facilitant les rapports professionnels. « On aime les mêmes choses, on se voit en dehors du travail. Ça a l'air de rien, mais ça aide à discuter dans le travail. Quand on est pas d'accord, on cherche un arrangement au lieu de se sauter de suite à la gorge ». L'entreprise souligne la valeur des liens professionnels quand ils sont mêlés à des liens amicaux et que se créent des intérêts croisés

Dans la même entreprise, Su2 tient des propos analogues sur la convivialité. Il partage également les mêmes valeurs que l'entreprise lorsque celle-ci valorise le terroir sous toutes ses formes et que, pour sa part, il évoque l'attachement porté aux valeurs de la ruralité. Enfin, il parle des traditions locales lorsque l'entreprise défend l'enracinement des produits dans l'histoire.

La2 accorde beaucoup de valeur à la capacité d'un individu à innover. L'entreprise défendant l'idée que l'innovation produit est au cœur de la raison d'être d'une entreprise. Le salarié valorise le fait de pouvoir travailler en partenariat avec des personnes d'autres entreprises ou institutions. Il personnalise fortement ces liens : « C'est les individus qui comptent. Ce sont eux qui incarnent les valeurs. Une entreprise, cela peut être sans âme. Mais quand vous connaissez les gens à l'intérieur, surtout quand vous partagez les mêmes valeurs, ce sont eux qui incarnent leur entreprise ». L'entreprise pour sa part soutient que les relations interpersonnelles ont plus de valeur que les relations inter-organisationnelles. Mi1 a développé un fort EO affectif envers son territoire d'adoption et parle de « bien-être » à la fois dans l'entreprise et dans le territoire. Il indique qu'il trouve son entreprise très « ouverte d'esprit » et il pense de même du milieu professionnel dans lequel il évolue. Il évoque le fait que tout le monde a le même objectif (l'innovation). Dans la même entreprise, Mi2 développe l'idée que le territoire sur lequel il travaille est un écosystème idéal car il incarne les valeurs d'un territoire attractif et innovant : importance accordée à l'innovation, goût des sciences, partage des compétences, projection dans l'avenir : « Les gens avec qui je travaille sur des projets de recherche, quand c'est au niveau local, je

les connais parfois en dehors. Alors on se fait confiance. On se dit des choses, sur le travail, qu'on se dirait peut-être pas autrement. Là, comme on s'apprécie, on sait qu'on va pas se trahir et que c'est notre intérêt d'échanger ». Ces propos sont en lien avec la valorisation de l'innovation et l'importance de la circulation de l'information prônées par l'entreprise.

Eq1, est le seul salarié rencontré à avoir un EO affectif fort envers le territoire et faible envers l'entreprise. Il ne trouve pas dans l'entreprise les valeurs qu'il apprécie dans le territoire (convivialité par exemple).

Les trois salariés manifestant un faible EO affectif pour le territoire le font pour des motifs divers. Ec2 n'a pas effectué de choix véritables. Sa localisation, le choix de son entreprise sont dictés par des éléments externes et par la nécessité. La1 valorise la mobilité, ce qui l'incite à relativiser ses attachements. De plus ses contacts amicaux et professionnels sont souvent hors territoire. Eq2 considère que le territoire n'incarne pas les valeurs de l'entreprise. Son engagement affectif est donc fort envers cette dernière mais faible envers le territoire. Pour ces trois salariés, et de façon contre intuitive, il est difficile d'établir un lien de causalité avec le fait que le salarié soit originaire ou non du territoire et son EO affectif pour celui-ci.

L'engagement affectif du salarié avec le territoire est plus fort quand le salarié participe directement à des actions d'ancrage de l'entreprise

Les six salariés pour lesquels nous avons constaté que les principes communs de l'entreprise contribuent à créer ou renforcer l'EO envers le territoire ont tous été personnellement impliqués dans des actions d'AT de leur entreprise.

Su1 a participé à des travaux avec des producteurs, souvent concurrents, pour améliorer la qualité et surtout la typicité des vins locaux. Il a enrichi sa connaissance du terroir, ses compétences, a découvert de nouveaux produits. Su2 a collaboré avec des producteurs, souvent fournisseurs, pour les impliquer dans des actions commerciales collectives, par exemple en les amenant sur de grandes foires pour être en contact direct avec les consomma-

teurs. « On a réussi à changer les mentalités. Avant, certains ne se parlaient pas. En les amenant sur les foires, ils ont commencé à échangé entre eux. Ils sont amenés à vendre le produit de leur concurrent, vous vous rendez compte ? Et ils ont découvert qu'ils aiment ça, vendre. Et moi j'ai découvert la partie technique du produit, ce que notre terroir a de spécifique et de riche, à force de passer du temps avec eux. C'est passionnant. »

La2, Mi1 et Mi2 ont travaillé en collaboration avec des personnels d'entreprises industrielles, de laboratoires publics et privés, dans le cadre d'actions collectives, notamment de recherche. Mi2 est, en outre, associé à des prises de décision concernant des actions collectives.

Ec1 a représenté l'entreprise lors de manifestations, notamment liées au développement durable, organisées en collaboration avec des institutions locales.

De façon explicite ces salariés reconnaissent que la participation à ces actions leur a permis de découvrir leur environnement et de développer un EO affectif envers le territoire. Eq1, qui est le seul salarié rencontré à avoir un EO affectif fort envers le territoire et faible envers l'entreprise n'a participé à aucune action collective.

L'engagement affectif du salarié est plus fort quand le salarié est intégré aux réseaux professionnels de l'entreprise

Sur les sept salariés ayant un EO affectif fort envers le territoire, six sont impliqués dans les réseaux professionnels de l'entreprise mais avec des différences.

Ec1 est essentiellement inséré dans un réseau associatif et institutionnel. Ce réseau est périphérique aux réseaux d'affaires de l'entreprise. Il est strictement territorial.

Su1 est impliqué dans un réseau professionnel diffus essentiellement constitué de producteurs qui sont en majorité aussi des concurrents de l'entreprise. Les liens sont faibles et la nature des échanges au sein du réseau centrés sur une thématique unique (la qualité).

Su2 est impliqué dans un réseau plus restreint, au cœur du réseau d'affaires de l'entreprise. Le réseau est essentiellement constitué

de producteurs fournisseurs. Les échanges portent sur des thématiques variées (production, vente, prospective, le réseau lui-même). Le réseau est à la fois professionnel et amical. Les rapports sont fortement personnalisés.

La2 est associé à un réseau strictement professionnel et qui fait partie des réseaux d'affaires de l'entreprise. Il est constitué d'entreprises industrielles et de laboratoires.

Mi1 et Mi2 sont impliqués dans des réseaux similaires (entreprises, laboratoires, chercheurs). Mi2 est également inséré dans des réseaux institutionnels : « Mon réseau personnel, c'est le même que celui de l'entreprise (...). Je me suis de suite senti bien dans la région, parce que j'ai de suite rencontré des tas de gens avec qui j'avais des choses en commun. »

Enfin, Eq1, qui a un EO affectif fort envers le territoire mais faible envers l'entreprise, n'est dans aucun réseau de l'entreprise.

L'intégration du salarié dans les réseaux de l'entreprise favorise l'EO affectif et l'EO continu envers le territoire. Nous n'avons pas identifié de régularité entre la nature de ces réseaux (strictement professionnels ou bien à la fois amicaux et professionnels, limités sur le territoire ou ouverts sur l'extérieur, basés sur des liens forts ou des liens faibles) et l'EO affectif envers le territoire.

Conclusion et recommandations managériales

La littérature abondant l'ancrage territorial des entreprises s'est attachée à l'analyse de la coproduction de ressources nouvelles, au rôle stratégique de l'AT, à la dimension RSE de l'AT. Elle a en revanche porté peu d'attention à l'impact de l'AT sur les liens entre les salariés et le territoire. Notre recherche contribue à compléter la connaissance sur ce point. Elle est centrée sur l'engagement des salariés et vise à établir si l'AT d'une entreprise accroît l'EO des salariés envers le territoire.

Les entretiens conduits avec dix salariés appartenant à cinq entreprises dont nous avons analysé l'AT de façon détaillée, font apparaître que :

(1) L'EO normatif semble absent, voire est une notion présentant peu de sens dans le cas de l'EO envers le territoire. D'autres auteurs ont également renoncé à la prise en compte d'un engagement normatif du

fait de sa faible expression lors des travaux empiriques effectués et en raison de sa forte superposition avec l'engagement affectif (Paillé, 2002).

(2) De façon globale, la plupart des salariés ayant un EO fort dans une entreprise ancrée ont également un EO fort envers le territoire. (3) L'EO continu envers le territoire (c'est-à-dire lié au coût qu'impliquerait, pour le salarié, un départ du territoire), est en partie renforcé par l'AT de l'entreprise. Ce dernier fait naître des opportunités professionnelles locales pour les salariés et les enraine dans le tissu professionnel local.

(4) L'EO affectif du salarié envers le territoire est favorisé par l'EO affectif envers l'entreprise, notamment lorsque l'EO envers l'entreprise se fonde sur l'existence des valeurs communes qui sont mobilisées lors des actions d'AT.

(5) L'EO affectif du salarié envers le territoire est renforcé par une participation directe à des actions collectives liées à l'AT.

(6) L'EO affectif des salariés envers le territoire est renforcé par la place accordée aux salariés dans les réseaux professionnels de l'entreprise. La nature de ces réseaux est secondaire.

L'ensemble de ces résultats contribue à défendre la modélisation effectuée dans une approche théorique concernant le lien transitif entre salarié, entreprise et territoire (cf. figure 2). L'AT de l'entreprise, en permettant un prolongement organisationnel de l'entreprise vers le territoire, favorise l'EO des salariés envers le territoire. Le travail empirique effectué montre que les composantes essentielles de ce prolongement organisationnel sont la participation des salariés aux actions collectives et la mise en commun des réseaux professionnels. La dimension de l'EO envers l'entreprise qui s'avère la plus déterminante sur l'EO du territoire est la dimension affective.

D'un point de vue académique, les résultats de cette étude permettent de compléter la compréhension des répercussions indirectes de l'AT. L'approche micro-individualiste adoptée est complémentaire des approches macro ou méso économiques adoptées en Sciences Économiques pour aborder l'AT. La prise en compte de l'impact de l'AT sur les salariés est complémentaire des approches en Sciences de Gestion majoritairement centrées sur la

question des ressources et la dimension stratégique de l'AT. Enfin, ce travail contribue à approfondir la compréhension de l'AT en tant que dimension constitutive de la politique RSE des entreprises.

D'un point de vue managérial, la compréhension de l'EO envers le territoire, et pas seulement envers l'entreprise, est importante car l'EO est un facteur d'accroissement de la sédentarité des salariés et, dans le cas de l'EO affectif, un facteur d'accroissement de leur implication. L'apport managérial est à la fois à destination des entreprises et des acteurs en charge du développement du territoire.

Les résultats trouvés permettent de dégager un certain nombre de recommandations :

Il est souhaitable que l'entreprise ancrée communique en direction de ses salariés pour expliciter les valeurs partagées entre elle et le territoire. Cette communication peut contribuer à accroître le lien affectif des salariés envers le territoire et contribuer à leur sédentarisation.

Il est également utile pour l'entreprise d'inciter les salariés à participer à des actions collectives locales. Cette participation est de nature à sédentariser davantage les salariés et à renforcer leur lien affectif avec le territoire. Enfin, le fait d'intégrer des salariés dans les réseaux professionnels de l'entreprise contribue à accroître l'attachement affectif des salariés envers le territoire et également à accroître le coût perçu en cas de départ du territoire. Cette intégration des salariés est utile même lorsqu'elle n'apparaît pas directement nécessaire à l'exercice de leur métier. C'est par exemple le cas de la mise en contact des commerciaux avec les fournisseurs locaux de l'entreprise ou du personnel de production avec les clients locaux. La seule limite à cette démarche est que, dans certains secteurs d'activité, les réseaux professionnels localisés développent également des alternatives au sein du territoire. L'engagement continu envers l'entreprise peut alors en être affaibli.

L'étude de la question de recherche est limitée par la difficulté à généraliser des résultats issus d'une approche qualitative. Une approche quantitative permettrait de valider ou récuser les résultats (2) à (6) de notre travail qui peuvent constituer autant d'hypothèses.

Toutefois, si des outils de mesure existent en ce qui concerne l'EO (le modèle de Meyer et Allen, notamment, sans prise en compte de la composante normative de ce modèle), il n'en est pas de même pour l'AT. Aucune échelle de mesure n'a été établie, à notre connaissance, pour mesurer cet objet. La réalisation d'un tel outil de mesure est une étape nécessaire et préalable avant d'adopter une approche quantitative des liens étudiés ici.

Références bibliographiques

Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation, *Academy of Management Journal*, 33(4), 847-858.

Becker, H.S. (1960). Notes on the concept of commitment, *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.

Béfort, N. & Nieddu, M. (2017). De la variété des ancrages territoriaux des firmes en Chimie Doublement Verte, *Géographie, Economie, Société*, 19(1), 133-152.

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.

Boltanski, L. & Thévenot, L. (1991). *De la justification. Les économies de la grandeur*, Paris : Gallimard.

Bousquet, F. (2014). L'influence du lien personnel entre l'entrepreneur et le territoire sur l'ancrage territorial des PME, Thèse de Doctorat ès Sciences de Gestion, Université Bordeaux 4.

Bousquet F., Barbat V., Verstraete T. (2016). L'influence des relations personnelles entre le dirigeant et le territoire pour comprendre l'ancrage territorial des entreprises, *Gestion 2000*, 33(2), 53-74.

Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations, *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.

Carlier, F. (2006). Réseaux d'entreprises et dynamiques territoriales : une analyse stratégique, *Géographie, Economie, Société*, 8(2), 193-214.

Crevoisier, O. (2001). L'approche par les milieux innovateurs : état des lieux et perspectives, *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, février, (1), 153-165.

Eymard-Duvernay, F. (2006). *L'économie des conventions – méthodes et résultats*, Paris : La Découverte, «Recherches».

Favereau, O. (1989). Marchés internes, marchés externes, *Revue Économique*, 40(2), 273-328.

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.

Gall (Le), S., Bougeard-Delfosse, C., Gentric, M. (2013). Les leviers stratégiques de l'ancrage territorial : le cas de la SAUR dans la région Ouest, *Géographie, Economie, Société*, 15(4), 365-384.

Gallego-Roquelaure, V. & Calamel, L. (2015). Quand le réseau influence la délocalisation de PME en Tunisie : une approche par l'économie de la proximité, *Revue de l'Entrepreneuriat*, 14(1), 73-92.

Gallo, E., & Yan, C. (2015). The effects of reputational and social knowledge on cooperation, *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 112(12), 3647-3652.

Gao-Urhahn, X., Biemann, T., & Jaros, S. J. (2016). How affective commitment to the organization changes over time: A longitudinal analysis of the reciprocal relationships between affective organizational commitment and income, *Journal of Organizational Behavior*, 37(4), 515-536.

Gomez, P.Y. (1994). *Qualité et théorie des conventions*, Paris : Economica.

Gomez, P.Y. (2009). La gouvernance des pôles de compétitivité. Impasses théoriques et reformulation de la spécificité des pôles, *Revue Française de Gestion*, (190), 197-209.

Hansen T. (2015). Substitution or overlap? The relations between geographical and non-spatial proximity dimensions in collaborative innovation projects, *Regional Studies*, 49(10), 1672-1684.

Hlady-Rispal, M. (2002). *La méthode des cas – application à la recherche en gestion*. Bruxelles : De Boeck, coll. « Perspectives Marketing ».

Latis, J., Larquier (de) G., Bessis F. (2010). Are conventions solutions to uncertainty? Contrasting visions of social coordination, *Journal of Post Keynesian Economics*, 32(4), 535-558.

Lewis, D. (1969). *Convention, A Philosophical Study*, Harvard University Press, réédition 2002, Blackwell Publishing.

May, N. (2008). Les mutuelles d'assurance nioraises : un exemple d'ancrage territorial ? *Territoires et action publique territoriale : nouvelles ressources pour le développement régional*, Actes du 45^{ème} Colloque de l'ASRDLF Territoires et action publique territoriale : nouvelles ressources pour le développement régional, Québec, Canada.

Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

Meyer, J. P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences, *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.

Meyer, J.P., Stanley, D.J., Jackson, T.A., McInnis, K.J., Maltin, E.R., Sheppard, L. (2012). Affective, normative and continuance commitment levels across cultures: A meta-analysis, *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 225-245.

Miles, M.B. & Huberman, A.M. (2003). *Analyse des données qualitatives*, Bruxelles : De Boeck, 2^{ème} édition.

Molina-Morales, F. X., Belso-Martínez, J. A., Más-Verdú, F., Martínez-Cháfer, L. (2015). Formation and dissolution of inter-firm linkages in lengthy and stable networks in clusters, *Journal of Business Research*, 68(7), 1557-1562.

Mowday, R. T., Porter, L. W., Steers, R. M. (1982). *Employee-organization Linkages. The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, New-York: Academic Press.

Nasar, L. (2012). The relationship between the three components model of commitment, workplace stress and career path application to employees in medium size organizations in Lebanon, *Journal of Organizational Culture Communications and Conflict*, 16(1), 71-87.

Paillé, P. (2002). L'engagement normatif : essai de reconstruction, *Psychologie du Travail et des Organisations*, 8(3), 69-96.

Pecqueur B. & Zimmermann, J-B. (dir.) (2004). *Economie de proximités*, Paris : Ed. Hermès, Lavoisier.

Reix, F. (2008). L'ancrage territorial des créateurs d'entreprises aquitains : entre encastrement relationnel et attachement symbolique, *Revue Géographie, Economie, Société*, 10(1), 29-41.

Saives, A-L. (2002). *Territoire et compétitivité de l'entreprise*, Paris : L'Harmattan.

Saives, A-L., Desmarteau, R.H., Kerzazi, L. (2011). Modèles d'affaires, proximités et territorialisation des entreprises, *Revue Française de Gestion*, (4), 57-75.

Wasti, S. A., Peterson, M. F., Breitsohl, H., Cohen, A., Jørgensen, F., De Aguiar Rodrigues, A.C., Weng, Q., Xu, X. (2016). Location, location, location: Contextualizing workplace commitment, *Journal of Organizational Behavior*, 37(4), 613-632.

Yin, R.K. (1994). *Case study research: Design and methods*, Beverly Hills.

Zimmerman, J-B. (2005). Entreprises et territoires : entre nomadisme et ancrage territorial, *Revue de l'Ires*, (1), 21-36.

François BOUSQUET

Professeur et responsable du Département Marketing au Groupe ESC Pau, il est titulaire d'un Doctorat en Sciences de Gestion (2014). Il a une expérience professionnelle de plus de 25 ans en marketing et en entrepreneuriat. Ses travaux de recherche portent sur la prise de décision dans les coordinations entre entreprises. Plus précisément, il étudie les coordinations en contextes spécifiques : les coordinations en situation d'ancrage territorial, les coordinations stratégiques se trouvant perturbées par l'intrusion de nouveaux partenaires, ou encore celui de coordinations au sein de réseaux de soutien aux PME. La prise de décision dans les coordinations est étudiée en attachant un intérêt particulier aux rôles des individus, au poids de leurs préférences personnelles et de leurs croyances. Ses travaux ont fait l'objet de publications dans la Revue de l'Entrepreneuriat, la Revue Française de Gestion, Gestion 2000 et de communications nationales et internationales (Congrès de l'AEI, IMP Conference, Journées Georges Doriot, etc.).

Valérie BARBAT

Professeur de Marketing à Kedge Business School depuis plus de 20 ans, elle est titulaire d'un Doctorat en Sciences de Gestion depuis 2004. Ses travaux de recherche couvrent deux champs disciplinaires de la gestion : le marketing et l'entrepreneuriat. Ils portent sur les relations inter-organisationnelles à travers l'étude du rôle joué par les réseaux d'affaires, institutionnels et personnels dans les stratégies d'internationalisation et d'ancrage territorial des PME. Ils s'intéressent également au pilotage des relations fournisseurs caractérisées par un fort niveau d'interdépendance tant au niveau organisationnel qu'individuel. Ses travaux ont été publiés dans des revues, telles que Industrial Marketing Management, Décisions Marketing, Revue Internationale PME, International Journal of Entrepreneurship and Small Business, Revue Française de Gestion, et dans des actes de congrès nationaux et internationaux (IMP, RENT, ASAC, CIFEPME, AEI, etc.). Depuis 15 ans, en parallèle de son activité d'enseignant-chercheur, elle a développé une expérience professionnelle en tant que chargée d'études.