THÈSE

Pour l'obtention du grade de
DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ DE POITIERS
Institut d'administration des entreprises (Poitiers)
Centre de recherche en sciences de gestion (Poitiers)
(Diplôme National - Arrêté du 25 mai 2016)

École doctorale : Sciences de la Société, Territoires, Sciences Économiques et de Gestion (Limoges)
Secteur de recherche : Sciences de gestion

Présentée par :
Olivier Coussi

Management public territorial des projets d'investissements directs étrangers : une contribution à l'intelligence territoriale

Directeur(s) de Thèse :
Evelyne Lande, Alsones Balestrin

Soutenue le 23 janvier 2019 devant le jury

Jury :

Président	**Benjamin Dreveton**	Professeur - Université de Poitiers
Rapporteur	**Damien Talbot**	Professeur - Université d'Auvergne
Rapporteur	**Robert Fouchet**	Professeur - Université Aix-Marseille
Membre	**Evelyne Lande**	Professeur - Université de Poitiers
Membre	**Alsones Balestrin**	Professor - Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS, Brésil)
Membre	**Mark O'Connell**	CEO at OCO Global, Belfast (UK)

Pour citer cette thèse :
Olivier Coussi. *Management public territorial des projets d'investissements directs étrangers : une contribution à l'intelligence territoriale* [En ligne]. Thèse Sciences de gestion. Poitiers : Université de Poitiers, 2019. Disponible sur Internet <http://theses.univ-poitiers.fr>

THESE

Pour l'obtention du grade de

DOCTEUR DE L'UNIVERSITE DE POITIERS

ECOLE DOCTORALE ED 613 SSTSEG

SCIENCES DE LA SOCIETE, TERRITOIRES, SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION

Spécialité : Sciences de Gestion

Présentée par

Olivier COUSSI

Management public territorial des projets d'investissements directs étrangers

Une contribution à l'intelligence territoriale

Soutenue publiquement le 23 janvier 2019

JURY

Président :	M. Benjamin Dreveton	Professeur Université de Poitiers
Rapporteurs :	M. Robert Fouchet M. Damien Talbot	Professeur Université Aix-Marseille Professeur Université d'Auvergne
Suffragants :	M. Mark O'Connell	CEO at OCO Global, Belfast (UK)
Directeurs de thèse :	Mme Evelyne Lande M. Alsones Balestrin	Professeur Université de Poitiers Professeur Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS, Brésil)

Les travaux de recherche présentés dans ce manuscrit de thèse ont été effectué au sein de l'équipe Management Public & Société du laboratoire CEREGE (Centre de Recherche en Gestion) Equipe d'Accueil n°1722 de l'Université de Poitiers.

L'Université de Poitiers n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Le manuscrit de cette thèse est basé sur des publications et communications produites durant la période 2013-2018 dont l'auteur de ce manuscrit est l'auteur principal ou le co-auteur selon les cas.

Sauf indications contraires les tableaux et schémas contenu dans ce manuscrit ont été élaborés par l'auteur.

« Si l'ignorance de l'incertitude conduit à l'erreur,
la certitude de l'incertitude conduit à la stratégie. »

Edgar Morin (@edgarmorinparis, Tweet du 02/03/2018 15:58)

Remerciements

Je souhaite saluer et remercier celles et ceux, qui dans l'ombre et la lumière, m'ont accompagné et soutenu dans cette démarche un peu folle de refaire un doctorat une quinzaine d'années après le premier.

En premier lieu, je tiens à rendre hommage à Nicolas Moinet et Olivier Bouba-Olga, Professeurs à l'Université de Poitiers, qui furent sans aucun doute possible les initiateurs et les premiers guides dans les champs de l'intelligence économique et du développement territorial. Par leur confiance et soutien, ils sont les déclencheurs de ma reconversion. Je suis fier de pouvoir revendiquer une appartenance à des courants de pensée qu'ils ont fortement contribué à structurer du point de vue académique depuis tant d'années.

Je remercie M. Robert Fouchet, Professeur à l'Université d'Aix Marseille, et M. Damien Talbot, Professeur à l'Université d'Auvergne, d'avoir accepté la lourde tâche d'être rapporteurs de cette thèse. Mark O'Connell, CEO de OCO Global à Belfast, est un praticien internationalement reconnu de l'attraction des investissements directs étrangers. Le fait qu'il accepte de consacrer de son précieux temps à être juge de ce travail me touche particulièrement et je l'en remercie. Je suis également très sensible à l'honneur que me fait Benjamin Dreveton, Professeur à l'Université de Poitiers et Directeur du laboratoire CeReGe (EA 1722) de présider ce jury de thèse.

Je remercie sincèrement Evelyne Lande, Professeur à l'Université de Poitiers, directrice de cette thèse, de m'avoir recruté comme PAST en 2011 en tant que Directrice de l'IAE, et encore plus de m'avoir encouragé à m'engager dans l'aventure. Je souhaite lui témoigner ma reconnaissance pour son implication totale et la ténacité dont elle a fait preuve quand j'aurais pu lâcher prise. Elle a su parfaitement me guider, s'adapter à mon rythme et me prodiguer tous les conseils et retours caractéristiques d'une direction efficace et éclairée.

Alsones Balestin, Professeur à l'Université do Vale de los Sinos (UNISINOS, Brésil), en m'offrant l'accès à un formidable terrain de recherche, a démontré son intérêt au maintien d'une collaboration forte entre les deux universités. Sous l'impulsion et avec la confiance de Monique Camilleri, je suis fier d'avoir pu contribuer à ce partenariat depuis maintenant sept années. Un grand merci pour toute l'aide apportée et pour son accueil toujours exceptionnel lors de mes nombreuses missions au Brésil. Outre le fait d'être un co-directeur de thèse bienveillant et attentif, je dois à son implication constante ma connaissance des vins et mets locaux et mon exploration réjouissante du mode de vie Gaucho.

J'adresse également une pensée chaleureuse à mes collègues brésiliens avec qui j'ai grand plaisir à collaborer : Jorge Verschore, Guillerme Trez, Oscar Kronmeyer, Ana Cristina Faccineli, Felipe Zarpelon et surtout, une mention très spéciale à Kadigia Faccin, collègue de thèse, co-auteure et désormais amie très chère, qui elle aussi s'implique beaucoup dans l'amélioration de mes connaissances en Churrasco, Spumante (de Cave Geiss bien sûr !) et Caïpirina… un clin d'œil à Fabio qui va lui aussi bientôt soutenir sa thèse.

J'ai la chance de côtoyer de nombreux collègues extrêmement impliqués à animer et faire rayonner cette belle institution qu'est l'IAE de Poitiers ; aussi bien les enseignants-chercheurs que mes collègues des services administratifs. Leur soutien constant et motivant dans cette nouvelle vie fût essentiel pour garder le cap et persévérer. Je ne les citerai pas nommément mais j'espère, qu'au travers de ces lignes, ils perçoivent tout mon respect et ma reconnaissance. Qu'il me soit permis de remercier ici les doyens et directeurs successifs de l'IAE et de la Faculté des Sciences Economiques qui ont soutenu ma reconversion professionnelle : E. Lande, O. Bouba Olga, J. Méric et P. Chaucheffoin.

Bien entendu, je ne peux passer sous silence le soutien indéfectible et constant de celle qui partage ma vie : ma délicieuse coéquipière Aline. Sa curiosité, sa joie de vivre et sa constante exigence sont source de bien-être et de motivation au quotidien. J'y associe tout naturellement mes deux adorables belles-filles, Clémentine et Clémence, qui m'ont fait découvrir tout le sens d'être un Beau-Père. Ma vie a changé…

Une grande pensée pour mes parents et mes frères … Une pensée également pour celles et ceux qui m'accompagnent en amitié depuis si longtemps : Grol's & Caro, Colo & Virgie, Daniel & Nathalie, Jean-Jacques, Richard & Nicole & Hansko, Paulo & Zoupette, Cathy & Domi, Mihaï & Sybille, François & Joëlle, Ellen, Maririe, Mélanie… et les enfants qui sont maintenant présents à nos côtés : Louna, Nino, Anouk, Camille, Solène et Emma… Jean-Luc, le souvenir de tes cabanes et tes truffes nous accompagne toujours. Tadek, que serais-je aujourd'hui sans les leçons de golf et de pêche au Saumon, sans ta générosité…

Finalement, je souhaite remercier, sans la nommer, la personne sans laquelle ce travail n'aurait jamais vu le jour ; celle qui en fût à l'origine, lorsqu'en décembre 2012 elle décida la fin du soutien régional à OUEST ATLANTIQUE, provoquant de facto sa dissolution après 43 années de bons et loyaux services au profit du territoire, et le plan de licenciement collectif qui s'en est suivi… c'est alors à mes anciens collègues, toutes et tous plus dévoués et compétents les uns que les autres au service du développement économique des territoires, plus particulièrement Damien, Nadia, Thierry, Jacques, Laurent, Caroline, Valérie, Françoise, Ghislaine, Catherine, Christelle et Dominique… que cette thèse est dédiée.

Mais le plus importante est ailleurs car « Everyone must believe in someting. I believe i'll go canoeing » (communément mal attribué à Henry David Thoreau … ou Bill Mason !).

Il est temps maintenant de délivrer, de se livrer et peut être se libérer… Alea Jacta est !

Sommaire

Remerciements **.....7**

Avant-Propos.....11

Introduction 15

PARTIE 1. Construction d'un cadre théorique et conceptuel pour la recherche 25

Chapitre 1 Contextualisation : IDE, territoire et management.....27

I Mondialisation et internationalisation des entreprises 31

II Territoire, attractivité et marketing territorial..... 40

III Développement et management territorial..... 44

IV Projet d'investissement direct étranger 52

V L'intelligence territoriale : un management public agile ? 63

VI Problématisation de la recherche 68

VII Conclusion du chapitre..... 69

Chapitre 2 Architecture de la recherche et cadres théoriques.....73

I Cadre paradigmatique et orientation épistémologique..... 77

II Conceptualisation du cadre d'analyse 85

III Méthodologie de la recherche : l'étude de cas comme stratégie de recherche..... 99

IV Conclusion du chapitre : un alignement paradigmatique complet..... 111

PARTIE 2. Etude empirique du management de projet d'IDE.....115

Chapitre 3 Etude des projets portés par ZTE et HT MICRON.....117

I L'implantation de ZTE sur le technopôle du Futuroscope 122

II L'implantation de HT MICRON sur le campus d'UNISINOS..... 143

III Conclusion du chapitre..... 161

Chapitre 4 Résultats abductifs et discussion générale 163

I Les raisons d'un échec dans le cas de ZTE..... 166

II Regard croisé : construire ou déconstruire une intelligence territoriale..... 173

III Qualifier le « système territorial » à l'issu du processus 183
IV Discussion 194
V Conclusion du chapitre 198
Conclusion générale 201
I Retour sur les objectifs de la recherche 202
II Les limites et principaux apports de la recherche 205
III Les perspectives induites par cette recherche 207
IV Implications managériales 211
V Réponses aux interrogations fondamentales d'une étude de cas 215
Annexe A. Présentation de l'entreprise ZTE 217
Annexe B. Présentation de l'entreprise HT MICRON 221
Annexe C. Grille utilisée pour les entretiens 223
Annexe D. Historique du parc du Futuroscope 225
Annexe E. La prime d'aménagement du territoire (PAT) 227
Annexe F. Valorisation des travaux de thèse 229
Bibliographie 233
Liste des schémas 257
Liste des tableaux 259
Liste des encadrés 261
Table des matières 263

Avant-Propos

Il m'est apparu nécessaire d'informer le lecteur de ce manuscrit, préalablement à son introduction formelle, du contexte et de la genèse de ce travail de recherche qui ont conditionné la posture réflexive de cette thèse. Parce que c'est avant tout une aventure personnelle, l'emploi du « je » dans cet avant-propos est une nécessité tant l'appropriation affective et la personnalisation qui en découle sont fortes[1].

N'étant initialement pas formé aux sciences sociales, j'ai longtemps interrogé la nature propre d'un doctorat en Sciences de Gestion et de ce qu'il peut et doit être. Est-ce si différent d'un doctorat en sciences dîtes « dures » ?

Je fais désormais miens les propos suivants relatifs à ce qui caractérise une thèse de doctorat (Quintas, 2018, p. 57) : *« Réaliser une thèse de doctorat n'est pourtant pas une sinécure : il faut lire, problématiser, c'est-à-dire construire un questionnement original qui s'insère dans un champ de connaissances précis en entendant y apporter une contribution significative, sélectionner les référents théoriques et les méthodes les plus appropriées pour répondre à cette question de recherche, recueillir des données, les analyser, les interpréter et en retirer les enseignements pour la science et la société, tout en étant conscient de sa posture épistémologique et ontologique ».*

Contexte et genèse de la thèse

Au terme des dix années de ma seconde carrière professionnelle consacrée au développement économique local, j'ai ressenti le besoin d'essayer de constituer un corpus

[1] Je fais appel ici à Nicole Giroux (2010, p.42) qui précise que *« derrière l'apparence neutre et objective de la recherche, il y a toujours un « je » qui est engagé et qui se veut réflexif »* et qu'en définitive *« assumer son individualité et sa responsabilité comme chercheur est une démarche non-conventionnelle et risquée mais qui je crois en vaut la peine ».*

de connaissances, si possible utile, abordable et donc actionnable, pour une communauté professionnelle en pleine mutation.

En préambule des développement futurs, j'émet l'hypothèse qu'il est nécessaire pour le praticien du développement économique d'être éclairé et de se nourrir des résultats d'une recherche qui ne fasse pas l'économie de l'analyse en profondeur des jeux d'acteurs qui s'exercent parmi les parties prenantes impliquées dans le management territorial d'un projet, a fortiori lorsque celui-ci est porté par un investisseur étranger. Cette hypothèse ne me semble pas incompatible avec la définition du doctorat précédemment évoquée.

Des nombreuses expériences professionnelles vécues, j'ai finalement fait le choix de concentrer ce mémoire de thèse sur l'activité dédiée à la promotion des investissements directs étrangers (IDE) sur un territoire et plus particulièrement dans sa dimension d'accompagnement de la localisation de ces projets. Ce choix n'est pas le fruit du hasard puisque j'ai assumé la responsabilité, pendant près de onze années, sur le territoire de l'ancienne région Poitou-Charentes, au sein de l'Agence Régionale de Développement OUEST ATLANTIQUE[2], du management de nombreux projets d'implantation et/ou extension d'entreprises à capitaux étrangers.

Mes pratiques professionnelles d'alors concernaient principalement l'accompagnement des projets d'extension de sites industriels et/ou de services, de recherche et développement, de reprise d'entreprises en difficultés ou non, de cession d'entreprises en difficulté ou non, et même de création *ex nihilo* sur un territoire (les praticiens parlent alors de projet *greenfield*), portés par des investisseurs étrangers.

C'est donc riche d'une expérience et conscient des difficultés organisationnelles, des carences managériales et des implications politico-institutionnelles dans le management de ces projets que ce travail s'est amorcé.

La réflexivité : une posture support pour l'initiation de ce projet de recherche

Avant toute chose, le regard que je porte se veut être un regard réflexif sur une pratique professionnelle. Cette prise de conscience d'une nécessaire prise de recul par rapport à une pratique, constituant de fait un véritable temps d'apprentissage à partir d'une expérience,

[2] Association sans but lucratif créée par des chefs d'entreprises de l'ouest de la France afin de régénérer le tissu industriel et accompagner l'exode rural. Elle fût dirigée initialement par un grand fonctionnaire Jacques Voizard et labélisée Commissariat au développement économique et industriel par la DATAR pour la région ouest de la France entre 1970 et 2009 date à laquelle elle fût entièrement financée par les régions Pays-de-la-Loire et Poitou-Charentes (Hervouet, 2001). Elle fût présidée entre autres par Georges Chavannes (PDG de LEROY-SOMER), François-Xavier Ortoli (PDG de TOTAL, ancien ministre et Président de la Commission Européenne) et Pierre Guénant (Président Fondateur du Groupe PGA MOTORS) jusqu'en mars 2013, date à laquelle l'association fût dissoute faute de continuité dans les financements publics.

encourage ainsi l'ancien praticien devenu enseignant-chercheur au dialogue avec lui-même.

Pour autant, cette réflexivité ne cache pas le désir d'aller plus en profondeur dans l'analyse qu'un seul et simple retour pour la pratique et les praticiens. J'ai découvert que cette posture, qui analyse sa manière de faire pour ensuite expérimenter des dispositifs d'action susceptibles d'améliorer la qualité et l'efficacité des pratiques du management, avait été théorisée par Schön (1991) sous le vocable de « praticien réflexif ».

Cette démarche suppose normalement une trêve et une prise de recul sur la pratique managériale à l'encontre du « chaos » dans lequel le praticien est le plus souvent plongé dans son quotidien. Cette démarche cherche à identifier la connaissance des savoirs qui structurent la réflexion d'un praticien dans le cadre de sa pratique professionnelle. Cette pause, associée à une analyse du passé (consciente et/ou inconsciente), doit permettre alors de construire un apprentissage qui débouche sur un cadre d'actions futures, pour autant que sa transmission en soit possible et assurée.

En me situant dans cette perspective de « praticien réflexif », je mets en œuvre les préconisations d'Argyris (1995) de dépasser le seul recours aux connaissances d'une recherche appliquée (de type recherche intervention) dans un cadre de réflexion qui se situe dans l'action (Argyris & Schön, 2002).

Je ne retiens finalement du diptyque analyse-expérimentation de la démarche que la première phase car, si la posture de réflexivité poursuivie dans mes travaux de recherche constitue le fondement initial de ceux-ci, elle ne s'inscrit pas à ce jour dans le cadre d'une recherche-action ou d'une modification *in-vivo* de la pratique managériale à l'aide d'un bouclage rétroactif dans l'action. Le choix d'une reconversion professionnelle ayant été opéré, il s'agit d'essayer de comprendre en profondeur un phénomène, de le décrire de façon holistique et d'en analyser les ressorts sur des fondements que seule une pratique continue sur un temps long peut légitimer.

Je revendique toutefois que la réflexivité fonde mon approche à l'aune d'un projet de recherche qui s'initie et se fonde à la fois sur une expérience nourrie par l'accompagnement de nombreux projets d'investissements directs étrangers sur le territoire, et sur l'intuition[3] que les pratiques usuelles de management de ces projets pourraient se nourrir des fruits d'une recherche spécifique qui les concerne.

[3] Je fais appel ici à la notion d'intuition telle qu'envisagée par Dane et Pratt (2007) intégrant les champs de la psychologie, de la philosophie et de la gestion et qui converge vers quatre caractéristiques de l'intuition comme *i)* un processus non conscient *ii*) impliquant des associations holistiques qui sont *iii)* produites rapidement et qui *iv)* résultent en des jugements chargés affectivement.

L'interdisciplinarité des sciences de gestion offre les matériaux théoriques et méthodologiques utiles à l'articulation d'objets de recherches s'inscrivant aux frontières de nombreuses disciplines, autant qu'au développement d'une recherche sur un terrain organisationnel aux contraintes et modes de fonctionnement spécifiques. Dans ma position d'acteur puis d'observateur/chercheur, j'estime ainsi possible d'analyser l'intelligence économique territoriale comme un fait social de gestion en adoptant les principes du praticien réflexif.

Je n'oublie pas au final les contributions volontaires, ou non, mais toujours très pertinente des nombreux étudiants croisés lors de mes enseignements mais aussi lors de l'encadrement de leurs mémoires. La réflexivité doit nécessairement s'éclaircir par la transmission et les conditions d'une bonne réalisation de cette dernière suppose qu'à tout moment l'écoute soit partagée, la discussion possible et l'échange permanent.

C'est cette immersion complète et totale qui a pu permettre l'éclosion du travail qui est présenté dans ce mémoire et nul doute qu'il n'en aurait pas été possible sans cela.

Higher education is a vision, not a calculation. It is a commitment, not a choice.

Students are not customers; they are acolytes. Teaching is not a job; it is a sacrament.

Research is not an investment; it is a testament.

James March [1928-2018] - A Scholar's Quest - (2011, p. 356)

Introduction

Dans un contexte économique de mondialisation et de globalisation, associé à une constante fragmentation des processus productifs et de service, les responsables publics et politiques en charge du développement économique de leurs territoires se trouvent confrontés à des stratégies de plus en plus complexes pour la localisation et l'ancrage des investissements économiques portés par les acteurs privés.

D'une part, les entreprises multinationales porteuses de ces investissements mettent en concurrence les territoires en demandant à ces derniers de plus en plus d'agilité pour rester ou devenir compétitives. D'autre part, le développement de compétences locales ne garantit plus un avantage concurrentiel qui sécuriserait une présence durable de l'investisseur sur ce même territoire. Le responsable public se trouve ainsi confronté à un dilemme constant entre agir ou ne pas agir (intervenir ou non lors du processus de décision), entre contrôler ou laisser-faire (régulation ou non des entreprises). Si le choix de l'action (agir et/ou contrôler) est fait, les réponses à apporter ne sont pas évidentes et immédiates pour garantir la soutenabilité et la durabilité des projets d'investissements sur l'espace territorial.

Ce changement de l'environnement pose la question du management du développement économique local dans sa capacité à rendre son territoire plus attractif que d'autres pour la localisation et l'ancrage d'investissements générateurs de richesses et le plus souvent d'emplois associés. Ce changement pose en définitive la question de l'ingénierie territoriale à mettre en œuvre pour optimiser les résultats de l'implantation d'un projet d'investissements.

Ces résultats traduisent alors la capacité d'attractivité et de compétitivité économique du territoire. La définition de ces notions d'attractivité et de compétitivité n'est pas aisée tant la littérature abonde d'approches pour le moins différentes, souvent complémentaires et parfois contradictoires.

En première approche, nous définirons l'attractivité d'un territoire comme la zone de convergence entre la stratégie politique de celui-ci et la stratégie économique des entreprises : plus cette zone aura une surface importante et plus l'attractivité du territoire sera grande. A titre d'anecdote, on peut signaler la diffusion de cet enjeu de l'attractivité au-delà des seuls champs politique et économique par l'apparition de celui-ci comme sujet d'œuvre artistique. Le film « La grande Séduction » du québécois Jean-François Pouillot sorti en 2003 en est une parfaite illustration, indiquant par là-même l'importance croissante que ce sujet de l'attractivité et de la compétitivité prend pour le grand public et les citoyens dans les intérêts sociaux collectifs[4].

Pour rendre attractif un territoire, les décideurs publics hésitent alors, dans leur stratégie de management du développement économique, entre se concentrer sur l'endogène (les acteurs présents) ou porter leurs efforts sur l'exogène (les nouveaux entrants). Dans les deux cas, les entreprises concernées peuvent être soit nationales soit étrangères.

Les entreprises à capitaux étrangers cristallisent souvent des crispations collectives mettant en évidence les difficultés sous-jacentes à la pérennité (et donc l'ancrage) des projets d'investissements sur un territoire. Différentes parties prenantes s'invitent alors dans le débat public sur la pertinence de la stratégie de développement économique du territoire. Ce sujet concerne toutes les économies mondiales mais avec des problématiques différentes selon le niveau de maturité de l'économie des pays (pays développés, pays émergents ou en voie de développement).

Dans le passé, l'Etat français autorisait ou non un investissement direct étranger (IDE) à se localiser sur le territoire national et pouvait lui imposer le lieu où exercer son activité, tout ceci dans une vision traditionnellement colbertiste puis jacobine du pilotage de sa politique d'aménagement du territoire. La croissance était porteuse de projets d'investissements endogènes et exogènes que les territoires français se partageaient presque sans concurrence. La fin d'un monde binaire (tant géopolitique qu'économique), le développement des nouvelles technologies, les différentes crises financières

[4] Ce film relate le projet d'implantation d'une usine de contenants en plastique dans un village isolé situé en Basse-Côte-Nord du Québec au Canada, village subissant un exode dû à la disparition des activités traditionnelles de pêche. Le projet est conditionné par la présence d'un médecin qu'il s'agit alors d'attirer et les techniques utilisées par le maire et les habitants vont conduire à une « grande séduction ». Cette dernière est plus proche de la tromperie que du processus éthique de management de projet, car les habitants devront s'accorder entre autres avec les préférences culturelles du médecin postulant (il écoute du jazz fusion et pratique le cricket comme sport). Au-delà de la farce comique, on peut voir ce film comme une réflexion critique du problème social de la désertification des campagnes, mais aussi des stratégies d'attractivité territoriale qui souvent ne tiennent qu'à des éléments et des facteurs subjectifs. Outre sa version québécoise, il est remarquable de noter que ce film a fait l'objet en 2013 d'une version canadienne anglophone par Don McKellar *« The Grand Seduction »*, d'une adaptation française en 2015 *« Un village presque parfait »* par Stéphane Meunier et d'une adaptation italienne en 2016 par Massimo Gaudioso *« Un paese quasi perfetto »*, montrant l'intérêt et l'actualité quasi universels du sujet.

internationales successives, les mutations sociétales et finalement l'entrée dans le jeu économique de nouveaux pays plus attractifs, ont entrainé un durcissement de la compétition entre les territoires pour capter les nouveaux investissements. Dorénavant, la rareté des projets d'IDE, couplée à une concurrence territoriale exacerbée, coûte cher en déploiement d'ingénierie publique et l'on peut s'interroger sur le devenir de certaines institutions.

Outre ces enjeux d'optimisation du management public territorial, et dans un contexte de décentralisation et de reconfiguration territoriale, le débat porte également en France sur l'utilité de dispositifs de management du développement économique indépendants du pouvoir politique et de l'administration publique et, plus encore, sur l'existence de structures dédiées spécifiquement aux échanges internationaux (export, investissement direct, partenariats). Le choix n'est actuellement pas tranché entre, d'une part, la délégation des actions à une structure indépendante du type Agence Régionale de Développement (ARD) ou Comité d'Expansion Economique (CEE) à l'échelle d'un département et, d'autre part, l'intégration d'une telle politique au sein des services économiques des collectivités territoriales (région, département, agglomération, métropole, communauté urbaine…). Parfois les deux dispositifs coexistent, ce qui nécessite d'établir une gouvernance claire du processus de développement économique afin d'éviter au mieux des doublons nuisibles à la performance d'un dispositif d'accompagnement, au pire des affrontements pour savoir qui doit détenir le *leadership* dans les actions.

Les nouvelles dispositions introduites par la loi NOTRé[5] et particulièrement la suppression de la clause de compétence générale pour les départements, ont clarifié la situation, même si par ailleurs quelques départements tentent de contourner les dispositions législatives et réglementaires en fusionnant leurs anciens outils de développement économique et du tourisme afin de créer des « Agences d'attractivité » dont les rôles, positionnements et légitimités continuent d'alimenter les débats.

Ainsi, les praticiens du développement économique continuent de constater des dysfonctionnements dans le management de l'ensemble des acteurs de la chaîne d'action publique ; dysfonctionnements pouvant conduire à l'échec d'un processus d'implantation, a fortiori lorsqu'il s'agit d'IDE. Le débat entre internalisation ou externalisation du dispositif de gestion de ce processus s'en trouve alors amplifié. Il apparaît alors nécessaire de développer des méthodologies d'analyse et de compréhension du processus de gestion d'un projet d'IDE afin d'éclairer la décision publique sur les choix finaux.

[5] Loi n° 2015-991 du 7 août 2015 portant nouvelle organisation territoriale de la République (ou loi NOTRé)

Pour ce faire, il est utile d'adopter une focale différente et de « forcer le trait » en regardant ce que des pays dits « émergents » peuvent produire en termes de management collectif pour la mise en œuvre de leur politique de développement économique.

Il est important de noter que la compétitivité des territoires ne dépend plus seulement de ressources traditionnelles telles que le capital, la main-d'œuvre et les matières premières, mais beaucoup plus de sa dynamique d'innovation. Or, cette dynamique n'est possible que s'il existe des réseaux d'acteurs qui, ensemble, peuvent stimuler les entreprises et le développement des territoires, des secteurs économiques et donc en conséquence des pays concernés (Leydesdorff & Etzkowitz, 1996; Natario, Ameida Couto, & Roque de Almeida, 2012; Rodrigues & Melo, 2013; Ye, Yu, & Leydesdorff, 2013). Sur la base de l'étude de 92 projets d'IDE en France dans le secteur des TIC, Le Gall (2011) vient appuyer cette constatation en remarquant que la stratégie par les ressources suppose que l'entreprise étrangère dispose d'une capacité à activer ces dernières au sein d'un réseau de proximité.

Dans ce contexte, il est ainsi nécessaire de souligner l'importance croissante d'une action coordonnée des différentes parties prenantes (universités et laboratoires de recherche, entreprises, institutions financières, organismes gouvernementaux) avec les politiques publiques pour contribuer à une meilleure capacité de création de synergies entre acteurs, synergies fondées sur l'échange de connaissances et d'informations, directement liée à la production industrielle ou aux applications commerciales.

Ce phénomène apparaît aussi dans une économie mature telle que celle de la France et avec la mise en œuvre de politiques publiques allant dans ce sens (pôles de compétitivité, grappes industrielles, systèmes productif locaux …) et labellisant les territoires qui s'inscrivent dans ces démarches afin de leur procurer les moyens publics nécessaires de structuration et de développement.

La littérature est riche de recherches portant sur la localisation des IDE sur un territoire (Mucchielli & Mayer, 2004) mais la plupart des recherches sur les IDE se sont concentrées sur les facteurs de localisation et non sur la gestion du projet pendant la phase d'implantation. Pour la France, citons par exemple le travail sur les facteurs et conditions de localisation d'entreprises de production étrangères entre 1985 et 1995 (Mayer, 2004). Ces travaux posent la question de l'attractivité et de la compétitivité des territoires dont la performance - sur le sujet des IDE - peut être évaluée par le recensement annuel des implantations et des créations d'emplois. Différents baromètres existent : de nature

institutionnelle comme celui de l'AFII[6] ou indépendants comme celui de la société de conseil EY[7].

Si cette littérature traite surtout des facteurs qui attirent les IDE, des modes de localisation et des résultats ex-post, elle ne se focalise pas sur le processus concret par lequel les IDE s'implantent. En effet, peu de travaux existent pour expliquer le succès ou bien l'échec de la localisation d'un IDE sur un territoire et l'impact de la contribution managériale de la puissance publique au résultat final.

En effet, l'implication de nombreux acteurs interdépendants dans ce type de projet crée un niveau de complexité qui met au défi la communauté des praticiens et des chercheurs : la gestion politique des acteurs doit alors être considérée comme une compétence collective (Leyrie, 2015).

On peut toutefois noter un travail original qui propose un mode de gestion des projets d'IDE dans le cadre des politiques territoriales d'attractivité : l'utilisation du *yield management*[8] comme mode de gestion d'un stock de projets d'IDE sur un territoire (Carluer & Foignet, 2012; Foignet & Carluer, 2009). Le territoire est alors considéré comme un produit à vendre dont le prix doit être optimisé face aux clients que représentent les investisseurs internationaux et les projets d'implantation qu'ils portent.

Plus récemment, Cragues (2014) interroge le rôle du sommet stratégique dans la problématique de management, sur le territoire, d'une implantation d'entreprise. Il examine les solutions organisationnelles mises en place par les entreprises afin de remédier aux problèmes de gestion qui surgissent ; notamment ceux posés par la double inscription d'un site d'entreprises sur un territoire et dans une organisation économique globale. Il propose alors une lecture inédite en invoquant la figure de l'hydrarchie permettant d'aller au-delà du marché et de la hiérarchie. Cette vision est complétée par Serval (2015) qui s'intéresse au projet d'IDE à proprement parler sous l'aspect de l'ancrage

[6] Agence Française pour les Investissements Internationaux (Business France depuis le 1/1/2015 après la fusion avec UBIFRANCE)

[7] En 2013, selon le baromètre de l'attractivité d'EY, il y a eu en France 514 projets d'implantation internationale pour 14122 créations d'emplois annoncées. Dix-neuf projets étaient en provenance des BRIC. La France était 3ème en Europe derrière le Royaume-Uni (n°1) et l'Allemagne (n°2) (Lhermitte, Raufast, & Durand, 2014).

[8] La méthode du « *Yield Management* » permet de calculer, en temps réel, les meilleurs prix pour optimiser le profit généré par la vente d'un produit ou d'un service. Elle est fondée à la fois sur une modélisation et sur une prévision en temps réel de l'évolution de la demande par micro segment de marché. C'est la déréglementation du transport aérien dans les années 1980 aux USA qui a permis l'éclosion de cette approche puis sa diffusion et son développement à d'autres secteurs d'activité et d'autres pays dont l'Europe. Son principe général repose sur le fait que le prix n'est plus fixe mais fonction de la nature du client et du moment de la transaction afin de maximiser les recettes potentielles et donc la rentabilité générale de l'entreprise qui pratique cette approche de vente (Lendrevie & Lévy, 2014, p. 279).

territorial post-implantation en relevant une perspective ago-antagoniste du management territorial.

Pour autant, aucune étude n'interroge spécifiquement la problématique du management de l'implantation *greenfield* sur un territoire, c'est-à-dire de la création d'une unité entièrement nouvelle, et du processus qui conduit à sa pérennité voire à son ancrage.

L'objet de cette thèse est donc d'étudier le processus de management sur le territoire de ces projets par les parties prenantes ; ceci en comparant la gestion de projets d'IDE dans une économie mature et dans une économie émergente ou en développement. Ainsi ce travail se focalise sur le cas d'un investissement en France et d'un autre au Brésil.

Notre propos est d'interroger la pertinence et la performance du dispositif public d'accompagnement et de management d'un projet d'IDE sur un territoire afin d'expliquer les raisons du succès ou de l'échec du processus mis en œuvre. Dans ce but, nous proposons d'interroger la problématique générale suivante :

Quels sont les caractéristiques et les effets du management public territorial sur les projets d'investissements directs étrangers ?

Cette problématique pose un double enjeu pour les acteurs : d'une part, la réussite du processus de localisation d'un IDE et, d'autre part, la construction de stratégies publiques de développement économique fondée sur la coopération d'acteurs aux objectifs différents. Par l'étude de pratiques collectives de management de projet d'investissements directs étrangers sur un territoire, nous proposons alors d'identifier et de caractériser les causes ayant conduit soit à un échec soit à un succès sur le territoire.

La première originalité de ce travail est d'analyser le management territorial de tels projets en considérant ces derniers comme des « innovations » sur le territoire, innovations qui viennent perturber le réseau d'acteurs déjà présent et donc en régime établi et stabilisé. Nous considérons ainsi ces projets en tant que construction sociale en faisant comme hypothèse générale que le cycle de vie d'un projet d'IDE est, contrairement à son appropriation et à sa mise en œuvre par les praticiens, un processus complexe et non-linéaire qui repose sur la mobilisation d'un réseau d'acteurs aux interactions alliant « jeux de pouvoir », confrontation et partenariat.

La seconde originalité de ce travail réside dans la volonté d'étudier le *processus* de localisation de cet IDE « en train de se faire » afin d'en tirer des leçons au lieu de mener une analyse du résultat final conduisant à une évaluation *ex post*.

Pour ce faire, cette thèse se structure autour de deux parties composées chacune de deux chapitres.

La première partie est consacrée à la construction du cadre conceptuel et théorique de la recherche.

Le premier chapitre propose une lecture du problème du management de projets d'IDE sur un territoire fondée sur une recension de la littérature, mais aussi à partir des réflexions issues de notre pratique passée comme évoqué dans l'avant-propos. En plus de présenter les grandes lignes du processus de management, sont évoqués tout à la fois les aspects légaux et réglementaires, les pratiques observées et enfin les contextes économiques, politiques et sociaux au sein desquels ce processus s'opère. Le chapitre s'attache à définir ce qui particularise ce management sur un territoire (rôle et enjeux des différentes parties prenantes), ce qui permet de détailler les différents objectifs de recherche de ce travail.

Dans le deuxième chapitre, les fondements théoriques et méthodologiques de cette recherche sont présentés, associés aux cadres conceptuels qui en découlent. Après avoir défini le cadre paradigmatique et l'orientation épistémologique, les deux cadres théoriques mobilisés pour une construction théorique hybride sont introduits : d'une part celui de la sociologie de la traduction (ou théorie de l'acteur-réseau *ANT*) qui permet l'étude du processus « en train de se faire », d'autre part le cadre *strategy as practice* dont la philosophie permet de tenir compte des stratégies mises en œuvre dans un processus émergeant de la pratique. Cette hybridation permet ainsi de répondre aux questions du « pourquoi » et du « comment » et d'ouvrir ainsi « la boîte noire » du processus de management public territorial de projets d'IDE.

Ensuite les aspects méthodologiques qui structurent et crédibilisent les résultats spont abordés, en justifiant la méthode de recherche qui repose sur l'étude de cas. Après avoir introduit les principes de l'analyse secondaire, les justifications épistémologiques de celle-ci sont présentés, permettant ainsi un approfondissement des résultats de recherche. Cette recherche est réalisée sur la base de l'utilisation, dans un premier temps, de sources secondaires permettant l'étude ethnographique des faits selon une approche narrative pour ensuite alimenter la discussion des résultats en introduisant progressivement le *verbatim* des entretiens semi-directifs réalisés avec les parties prenantes des deux cas étudiés.

La deuxième partie de cette thèse est consacrée à l'étude empirique du processus de management de deux cas de projets d'investissements directs étrangers sur un territoire :

1. Le projet d'investissement de l'entreprise chinoise ZTE[9] (Zhongxing Telecommunication Equipment Company Limited) sur le site du FUTUROSCOPE près de Poitiers (France) (présentation détaillée de l'entreprise en Annexe A).

[9] Site internet de la société : https://www.zte.com.cn/global/

2. Le projet d'investissement de l'entreprise sud-coréenne HT MICRON[10] sur le site TECHNOSINOS près de Porto Alegre (Brésil) (présentation détaillée de l'entreprise en Annexe B).

Le troisième chapitre est consacré à la présentation en détail des deux cas étudiés ; cas que nous qualifions d'archétypaux tant leurs contextes et résultats respectifs constituent une sorte de « grand écart » sur les pratiques et le mode de management du processus de gestion d'un IDE sur le territoire. Ces deux cas sont présentés dans un premier temps selon une approche narrative, puis à l'aide de la théorie de l'acteur-réseau introduite au deuxième chapitre. Une analyse croisée entre des résultats concernant les deux cas est proposée puis une conclusion partielle est apportée au terme de ces premiers travaux.

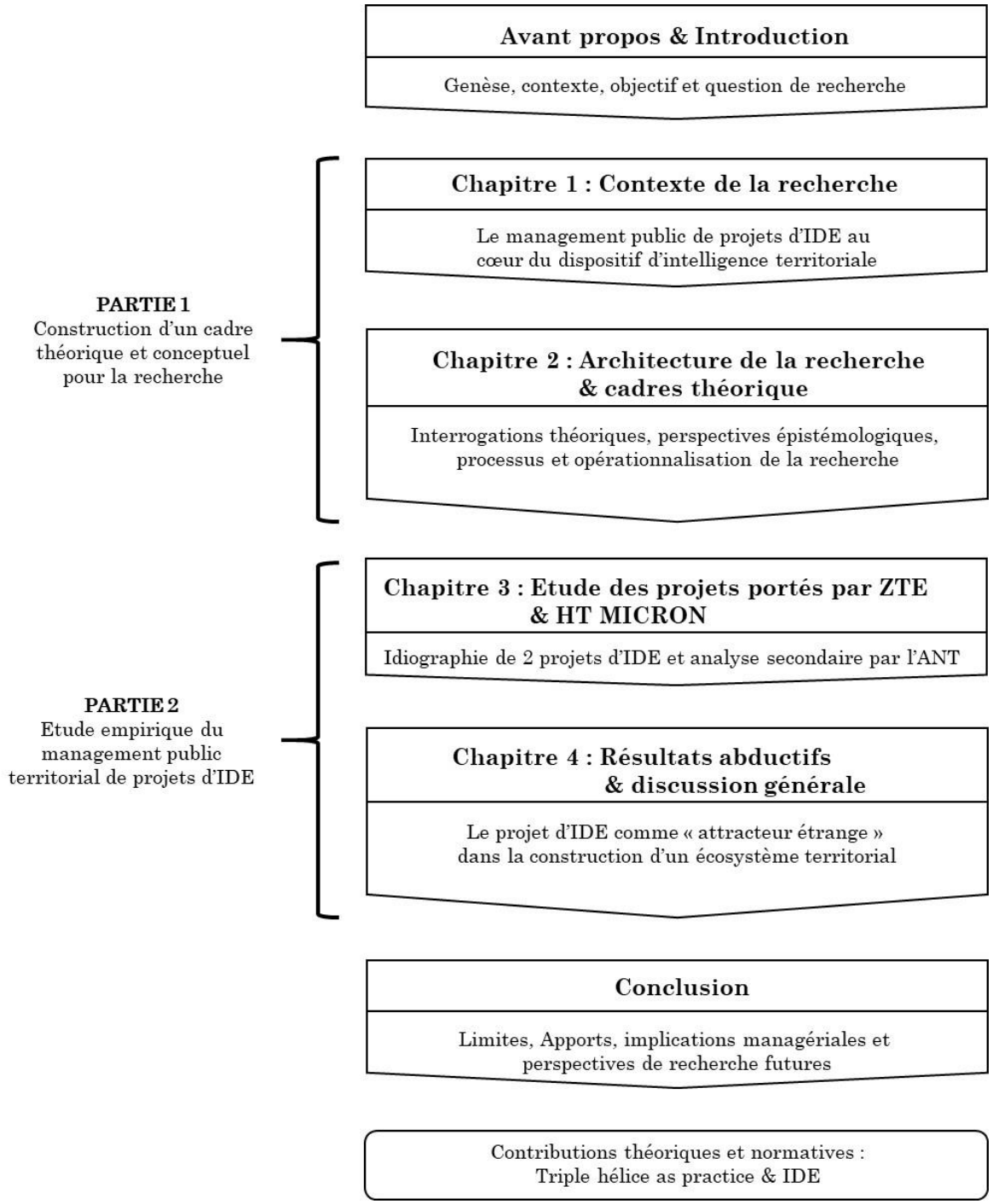
Finalement, le quatrième et dernier chapitre est consacré à une discussion plus large des résultats produits au chapitre précédent. Le concept de « triple hélice » est introduit, et est considéré comme facteur central et directeur d'émergence et d'attractivité dans le cadre de la localisation dans un pays émergent d'un développement économique exogène alors qu'usuellement ce concept est utilisé dans des pays développés comme stratégie publique de développement endogène et d'optimisation des ressources. Le cas brésilien est alors discuté sur cette nouvelle base conceptuelle et, outre l'aspect « tourbillonnaire » de ce management de projet, sont analysés les rôles respectifs des acteurs et institutions impliqués ainsi que les outils de gouvernance mis en œuvre. Les limites de cette recherche sont ensuite explicitées.

En conclusion, un retour sur l'état des connaissances exposé au départ de cette recherche et sur la démarche adoptée pour comprendre le processus de management d'un projet d'IDE sur un territoire est proposé. Une synthèse des résultats obtenus ainsi que les contributions d'ordre managérial et académique qu'ils impliquent est présentée tout en soulignant les limites inhérentes aux postures et aux stratégies de recherche mises en œuvre. Pour terminer, sont évoquées les perspectives de recherche que ce travail peut susciter ainsi que les implications managériales que les praticiens pourraient adopter à l'issu de ces travaux de recherche.

La structure générale de la thèse est représentée sur le schéma 1.

[10] Site internet de la société : http://www.HT MICRON.com.br/site_en/

Schéma 1 - Structure générale de la thèse



PARTIE 1. Construction d'un cadre théorique et conceptuel pour la recherche

---

De tout il resta trois choses :
la certitude que tout était en train de commencer,
la certitude qu'il fallait continuer,
la certitude que cela serait interrompu avant que d'être terminé.
Faire de l'interruption un nouveau chemin,
faire de la chute, un pas de danse,
faire de la peur, un escalier,
du rêve, un pont,
de la recherche …
une rencontre.

Fernando Pessoa [1888-1935] - Le livre de l'intranquillité (recueil de textes rédigés entre 1913 et 1935, publié à Lisbonne en 1982 aux éditions Atica)

Chapitre 1 Contextualisation : IDE, territoire et management

« Depuis l'origine, les hommes ont eu besoin de donner du sens à leur vie : ce n'est pas de la littérature, ce n'est pas de la poésie, c'est autre chose, une matière ronde et chaude, qui se révèle à celui qui la malaxe, et qui vibre à côté du monde carré des apparences … »

Yannick JAULIN – Prologue au spectacle « Comment vider la mer avec une cuillère », le 13 janvier 2015 à la Coursive La Rochelle

---

Dans le cadre d'une réduction des frontières économiques et d'une redistribution des rôles des acteurs, la mondialisation donne de plus en plus d'importance aux territoires, plus particulièrement à leurs contributions dans les sphères économiques et sociales. En effet, deux notions - jusqu'alors incarnées par l'Etat central - viennent caractériser les territoires : l'attractivité et la performance. La question de l'intelligence territoriale qui sous-titre cette thèse se trouve alors posée.

Si, comme l'affirme certains praticiens, *« le territoire est un produit comme un autre »*, la mutation des politiques d'aménagement historiquement promues par les gouvernements français dans les trente glorieuse est désormais liée à une façon de penser le territoire à la manière d'une offre comme les autres, il se substitue alors à cette politique d'aménagement une politique de développement associée à la montée de la logique d'attractivité (Lamarche, 2003).

L'économie territoriale pourrait alors se résumer aujourd'hui à un arbitrage entre *i)* la mise en place de systèmes productifs localisés (grappes d'entreprises, systèmes productifs locaux, pôles de compétitivité…) dans une approche porterienne du développement économique (M. Porter, 1990; M. E. Porter, 1998), et *ii)* l'accompagnement de l'ascension de l'économie résidentielle (Davezies, 2008) incarnée par la prise en compte des flux de nouvelles populations (résidents ou de passage), de visiteurs et de touristes.

De fait, les collectivités territoriales ont un rôle central afin d'organiser, animer, piloter et évaluer ces développements avec les parties prenantes (entreprises, investisseurs, organisations, citoyens…) et dans un contexte d'environnement interne et externe. Le Sénat français incitait récemment les acteurs publics à réfléchir soit en terme de principe de subsidiarité pour l'ancrage des politiques économiques, soit en terme de regard attentif sur les enjeux d'attractivité dans un souci de suppression des strates institutionnelles nuisibles à l'efficience des (trop) nombreux dispositifs (Fichet & Mazars, 2013).

Notre recherche est fondée aussi sur un autre constat : si la mise en place de la loi NOTRé clarifie depuis le 7 août 2015 les compétences dédiées aux collectivités territoriales, en particulier pour la collectivité régionale dans son rôle de *« chef de file en matière de développement économique et territoriale »*, elle n'évite pas que les communes et agglomérations restent au centre du pilotage d'une politique d'attractivité du territoire, condition *sine qua non* du développement économique de ce dernier. Dès lors elle ne fait

pas disparaître le « mille-feuilles » territorial des acteurs et parties prenantes dans la conduite du management économique territorial.

On se heurte de plus à un autre écueil qui réside dans la difficile définition de ce mot-valise qu'est le concept d'**attractivité** associé à la discipline qui devrait le rendre opérationnel, à savoir le marketing territorial.

En effet, la littérature sur cette discipline est abondante (Batat, 2016; Chamard et al., 2014; Hatem, 2007; Meyronin, Gayet, & Collomb, 2015). Pour autant, une étude exhaustive de la littérature scientifique conduite par Vuignier (2016) fait apparaître que celle-ci est détachée des considérations politico-institutionnelles dans lesquelles les territoires s'inscrivent (pourtant cruciales en termes de management public), offre une part importante à la rhétorique des consultants (dans une optique de partage de bonnes pratiques) et au final manque de preuves empiriques et de contributions à caractère explicatif (les effets du point de vue de l'attractivité restent à démontrer).

Ceci est particulièrement important dans un contexte où l'intervention publique n'est pas neutre et n'est pas forcément rationnelle comme le montre Hernandez (2017) en interrogeant les précautions à prendre pour la gestion d'un territoire dans un contexte idéologiquement marqué et les outils dont les managers territoriaux pourraient disposer pour ce faire. Là encore, le projet d'IDE pourrait être considéré comme le catalyseur d'une réaction chimique territoriale dont il conviendrait de caractériser les causes produisant des effets.

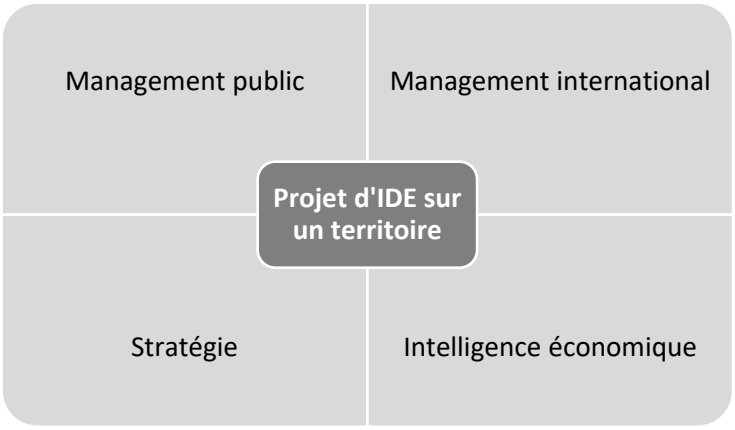
Il ressort ainsi de ces propos introductifs que la compréhension du **processus** de **management territorial** de projets d'investissements économiques, a fortiori ceux conduits par des investisseurs étrangers, relève de plusieurs champs disciplinaires (économie, géographie, politique, gestion…) et que ce travail de recherche s'inscrit plus spécifiquement à la croisée de plusieurs disciplines des sciences de gestion : management public, management international, stratégie et intelligence économique (Schéma 2).

Il pourrait sembler surprenant que le **marketing territorial** évoqué précédemment n'apparaisse pas comme « brique élémentaire » du champ disciplinaire de cette recherche. Nous ne considérons en effet pas le marketing territorial comme une discipline actionnable dans le cadre de notre recherche au même titre que les disciplines invoquées, ce qui explique alors qu'elle ne soit pas intégrée explicitement.

Nous présentons dans un premier temps les principes généraux relatifs aux **stratégies d'internationalisation** des entreprises pour ensuite interroger la littérature sur ces processus et plus particulièrement les manques qui apparaissent dans les recherches en lien avec notre objet d'étude. Dans une deuxième section, nous définissons les termes de **territoire** et d'**attractivité**. Nous caractérisons ensuite l'objet central de notre thèse à

savoir le **projet d'investissement direct étranger** et la vision que peuvent en avoir les praticiens concernant son processus de management. Enfin, après avoir explicité le concept d'**intelligence territoriale**, nous relions l'ensemble de ces notions entre elles pour finir la contextualisation de cette recherche et détailler la question de recherche.

Schéma 2 – Le champ disciplinaire de la recherche



I Mondialisation et internationalisation des entreprises

L'internationalisation d'une entreprise est couramment définie comme *« (…) le processus par lequel les entreprises prennent conscience de l'influence directe et indirecte des transactions internationales sur leur avenir et établissent et effectuent des transactions avec d'autres pays »* (Beamish, 1990, p. 77) (cité par (Coviello & McAuley, 1999)).

Cette vision holistique du concept d'internationalisation reconnait ainsi une composante comportementale (par l'apprentissage interne de l'organisation dans ces investissements), une dimension dynamique et évolutive, une définition généraliste incluant tous les modes possibles et finalement un impact économique pour les entreprises. De fait, trois cadres d'analyse sont nécessaires pour l'étude d'un phénomène d'internationalisation : économique, comportemental et relationnel.

Les années 1970 furent une période décisive en termes de théories de l'internationalisation des entreprises avec l'apparition du modèle d'Uppsala, la théorie des coûts de transaction ou le cadre porterien tandis que les années 1980 virent l'apparition de recherches portant

plus l'accent sur le processus d'internationalisation avec les dépendances aux ressources (*Ressource-Based View* (Barney, 1991) par exemple). L'année 1976 a vu la naissance du « paradigme éclectique » présenté initialement comme théorie de la production internationale mais qui s'avèrera avoir une portée bien plus large.

Il ne s'agit pas dans cette section de faire un cours de stratégie d'internationalisation des entreprises mais de comprendre en quoi le processus d'internationalisation se caractérise et comment il s'intègre dans une stratégie de développement territoriale, notamment au travers de son vecteur principal qu'est le projet d'investissement direct étranger (IDE).

I-1 Le processus d'internationalisation des entreprises

Il s'agit dans un premier temps d'identifier quels sont les moteurs qui agissent derrière le processus d'internationalisation d'une entreprise qu'ils soient internes ou externes. S'ajoute ensuite l'identification du type de décision prise couvrant une distinction entre la décision prise sous couvert d'une procédure de planification rationnelle ou bien par le biais d'une stratégie de croissance et de développement organisationnel dans une logique d'émergence.

Cela conduit à la construction d'une matrice [2,2] qui permet de classer les différentes théories d'internationalisation tel que proposé initialement par Strandskov (1995) et repris dans (Rask, Strandskov, & Håkonsson, 2008), matrice présentée dans le Tableau 1.

Tableau 1 – Perspectives théoriques d'internationalisation des entreprises

		Moteurs de l'internationalisation	
		Interne	*Externe*
Nature de la décision	*Planification*	Perspective institutionnelle et économique *Ex : théorie des coûts de transaction (Williamson, 1985)*	Perspective concurrentielle stratégique *Ex : Théorie du positionnement (M. E. Porter, 1998)*
	Emergence	Perspective d'apprentissage *Ex : Modèle d'Uppsala* (Johanson & Vahlne, 1977; Johanson & Wiedershheim-Paul, 1975)	Perspective inter-organisationnelle *Ex : Théorie des réseaux (Turnbull & Valla, 1986)*

Sources : Strandskov (1995) et (Rask et al., 2008)

Si cette grille de lecture permet d'identifier à quelle théorie se référer lorsqu'on veut comprendre un processus d'internationalisation, elle ne permet pas de comprendre complétement à quelle stratégie l'entreprise se conforme en termes de nature de prise de

décision associée à l'interdépendance entre les activités de l'entreprise. On constate bien à la lecture de cette matrice que le processus d'internationalisation n'est pas aussi simple qu'il n'y parait : le paradigme éclectique permet toutefois d'expliquer dans une approche plus large celui-ci, sans pour autant rentrer dans une des cases du Tableau 1.

I-2 Le paradigme éclectique

Le processus d'internationalisation est stimulé par une combinaison de facteurs et il peut s'appuyer en partie sur une approche stratégique rationnelle. Dans sa première formulation le paradigme éclectique de Dunning (1991) n'aborde qu'une seule forme particulière d'internationalisation : la production internationale sous forme d'investissement directe étranger (IDE) dans des filiales détenues à 100 % par des entreprises multinationales. Ces IDE sont justifiés par des explications génériques telles que :

- les fonctions du marché : les différences de taux et de retour entre les nations ;
- les imperfections du marché : les barrières commerciales sont des imperfections qu'un IDE peut substituer.
- les comportements des investisseurs : gestion de la trésorerie, taux de change monétaire, taille de l'entreprise, dépenses en recherche et développement… ;
- les conditions du pays d'accueil de l'IDE : facteurs politiques, économiques et technologiques (stabilité, incitations, disponibilité, prix, salaires…).

Devant la difficulté d'uniformisation des points de vues, Dunning propose alors un cadre général qui repose sur l'hypothèses que trois conditions doivent être remplies pour qu'un processus d'IDE soit engagé par une entreprise :

1. **L'avantage de propriété *O*** (pour *Ownership Advantage*) : une entreprise multinationale qui investit à l'étranger doit posséder un avantage en terme de propriété par rapport aux entreprises locales du pays d'accueil. Les avantages *O* peuvent être liés aux actifs ou aux compétences en matière de transaction au sein de l'entreprise et de nombreuses sources peuvent donner lieu à de tels avantages :
    a. *les savoirs spécialisés* : innovations, niveau de développement technologique, savoir faire des employés… ;
    b. *les économies de taille* : économie d'échelle, économie de gamme, recherche de nouveau capital permettant de réduire le coût unitaire de production ;
    c. *les avantages de type « monopolistique »* : première entreprise à percer le marché, détention d'une marque reconnue…
2. **L'avantage de localisation *L*** (pour *Location Advantage*) : le pays d'accueil doit avoir des avantages de localisation qui favorisent les IDE. Il existe de nombreuses sources possibles d'avantages *L* :
    a. *la quantité et la qualité des facteurs de production disponibles* : Ressources humaines et naturelles, expériences culturelles et historiques, taille du

marché, transports, communications, canaux de distribution, conditions du marché… ;

b. *les composantes du système social* : régulation économique, alliances avec les autres pays, attitude envers les étrangers, langage, culture… ;
c. *les politiques gouvernementales* : macroéconomique (fiscalité, monnaie, taux de change), microéconomique (secteurs industriels, échanges commerciaux, compétitions) et général (éducation, protection du consommateur).

3. **L'avantage d'internalisation *I*** (pour *Internalization Advantage*) : l'entreprise qui investit conserve le contrôle total - une filiale en propriété exclusive est préférable à d'autres modes d'entrée tels que les coentreprises, l'octroi de licences ou l'exportation.
    a. Les arguments en faveur d'un contrôle total par un IDE sont : réduction des coûts de transaction, meilleur contrôle de la chaîne de production, protection du transfert des technologies, réduction de l'incertitude, la prise de contrôle sur les compétences locales, la réduction du coût des ressources ainsi qu'une meilleure coordination entre production et canal de distribution.
    b. Pour autant des inconvénients peuvent surgir : des frais d'administration de l'entreprise qui augmentent avec sa taille, la complexification des réseaux d'intégration verticale et horizontale de l'entreprise, la mobilisation d'un capital important pour les opérations de fusion/acquisition/création et la mise à niveau des connaissances.

Dans ce paradigme éclectique, la décision et le mode d'entrée sur un marché étranger dépendent donc de ces trois types d'avantages : ceux liés à la propriété des ressources tangibles et intangibles accumulées par l'entreprise, ceux liés à la localisation par le contexte institutionnel et géographique et ceux liés à l'internalisation (capacité de coordination des activités en interne). Les entreprises réalisent alors un arbitrage entre les bénéfices et les risques liés à ces différents avantages.

Le terme éclectique implique que ce paradigme du processus d'internationalisation des entreprises se réfère à plusieurs sources théoriques pour l'indentification des avantages : les avantages *O* sont empruntés aux théories relatives à l'entreprise, les avantages *L* aux théories relatives au pays hôte et les avantages *I* aux théories qui traitent des imperfections de marché.

L'ensemble forme un tout cohérent connu sous le vocable du paradigme *O-L-I*, paradigme critiqué pour son manque d'opérationnalité et le fait que les avantages *O-L-I* représentent des conditions nécessaires mais pas suffisantes pour justifier un IDE : le nombre de compétences à posséder pour que *O* soit simplement nécessaire n'était pas clair de même que le niveau d'importance requis pour que les avantages *I* justifient un IDE. En outre on peut aussi s'interroger sur l'interdépendance entre les trois paramètres.

Malgré les critiques, ce paradigme s'est affiné avec un intérêt croissant pour les alliances stratégiques, les réseaux et les coentreprises pour finalement s'étendre à des coopérations d'entreprises de toutes sortes. Il s'est ainsi ajouté de nouveaux avantages *O* liés à la

capacité à construire et à maintenir des réseaux verticaux et horizontaux (Dunning, 1995) et pour finalement couvrir toutes les activités créatrices de valeur rompant avec la formulation initiale du paradigme éclectique.

Ce paradigme peut être considéré comme une théorie générale d'internationalisation des entreprises en utilisant les éléments fournis par le Tableau 2 extrait de Dunning (1988) qui présente les trois alternatives possibles de desserte d'un marché à l'étranger en fonction de leurs avantages *O-L-I* spécifiques respectifs.

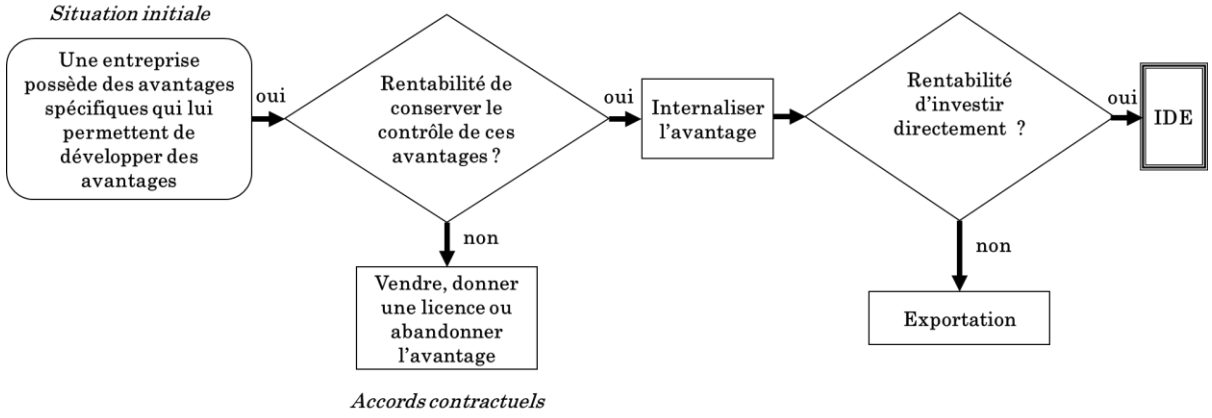
Tableau 2 – Alternatives pour la desserte d'un marché à l'étranger

	Avantage O ?	**Avantage I ?**	**Avantage L ?**
IDE	Oui	Oui	Oui
Exportation	Oui	Oui	Non
Accords contractuels	Oui	Non	Non

Source : Dunning (1988, p. 28)

On peut résumer ce paradigme sous la forme d'un arbre décisionnel présenté Schéma 3 qui permet de bien représenter la logique processuelle implicite dans le paradigme O-L-I.

Schéma 3 – les investissements dans le paradigme O-L-I



Cette approche est complétée par Pedersen (2003) qui suppose nécessaire de détenir l'avantage *O* pour envisager une typologie de modes d'entrées sur un marché en fonction de la présence ou non des deux autres avantages tel que présenté dans le Tableau 3.

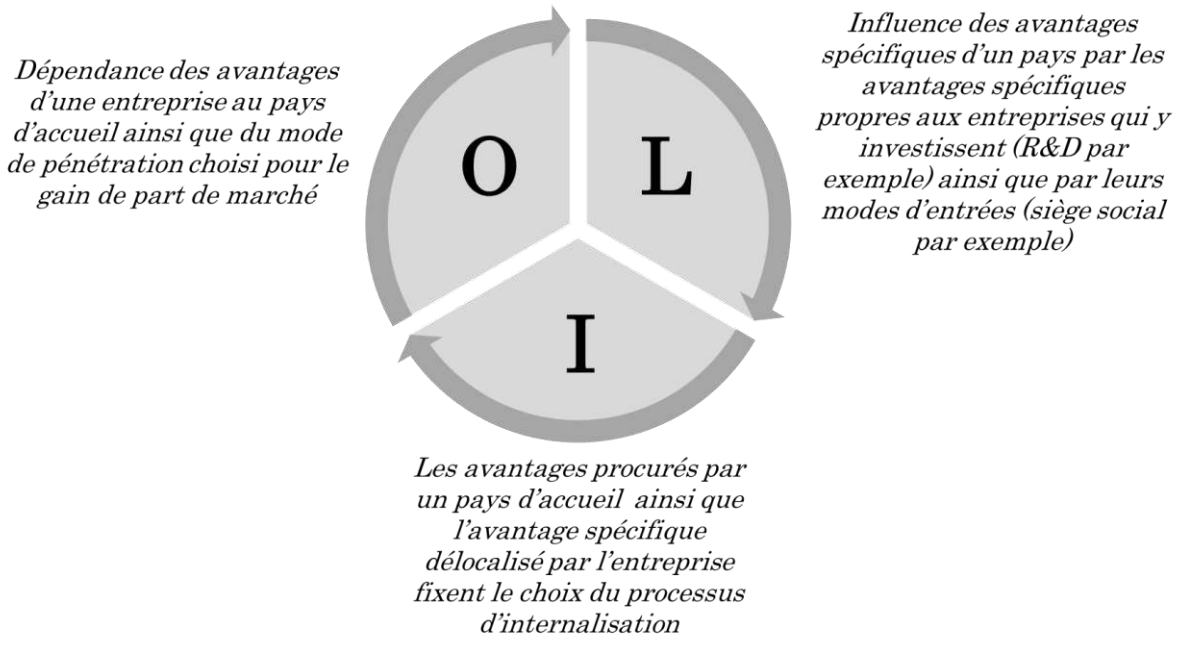
Tableau 3 – Modes d'internationalisation (avantage O présumé)

	Absence de L	**Présence de L**
Absence de I	Exportation simple	Accords contractuels
Présence de I	Filiale de distribution	IDE

Source : Pedersen (2003)

L'utilisation de ce paradigme suppose donc que l'avantage à l'internalisation *I* pour une entreprise d'investir à l'étranger, conduise cette dernière à le faire sur le territoire où les avantages de localisation *L* lui permettent de mobiliser au mieux ses avantages spécifiques *O*. Une version actualisée du paradigme éclectique confirme par ailleurs une interdépendance de l'avantages *O* et *L* (Dunning & Lundan, 2008). En effet, si initialement la composante *L* de l'activité étrangère d'une entreprise lui permet d'exploiter un avantage spécifique, il est possible que, dans l'évolution dynamique du processus et dépendamment de la qualité de son insertion dans le territoire local, elle se dote de nouvelle ressources et donc de nouveaux avantages spécifiques *O* (Dunning, 2009, p. 23). En conclusion, le couple *L-I* semble alors suffisant pour faire du paradigme éclectique une théorie générale et le couple *O-L* permet à ce dernier de fournir des outils utiles pour développer une stratégie internationale dans une dynamique générale illustrée par le Schéma 4.

Schéma 4 – Dynamique générale du modèle O-L-I



Pour autant la dimension stratégique n'est pas tout à fait complète et ne permet pas de répondre aux questions sous-jacentes à la problématique du management d'un projet

d'IDE sur un territoire. En effet, avant d'assumer cette responsabilité ou de s'engager, l'entreprise doit répondre aux questions suivantes :

- Quel pays de destination choisir pour se développer hors de son marché ?
- Quel est le mode d'entrée le plus préférable ?
- Quels sont les critères qui pilotent ces choix ?

Meier et Meschi (2010) pensent pour leur part que seul le modèle d'Uppsala permet de répondre à ces questions essentielles, modèle que présenté dans la section suivante.

I-3 Le modèle d'Uppsala

La structuration de ce modèle se fonde sur l'idée que, d'un point de vue stratégique, l'internationalisation d'une entreprise vers un pays cible est un processus incrémental portant sur un couple [pays ; marché] et sur le mode d'entrée. Ainsi, le modèle d'Uppsala, dans ses deux versions, initiale de 1977 et amendée de 2009, a pour objectif de répondre aux deux questions centrales que doit se poser une entreprise qui souhaite s'internationaliser :

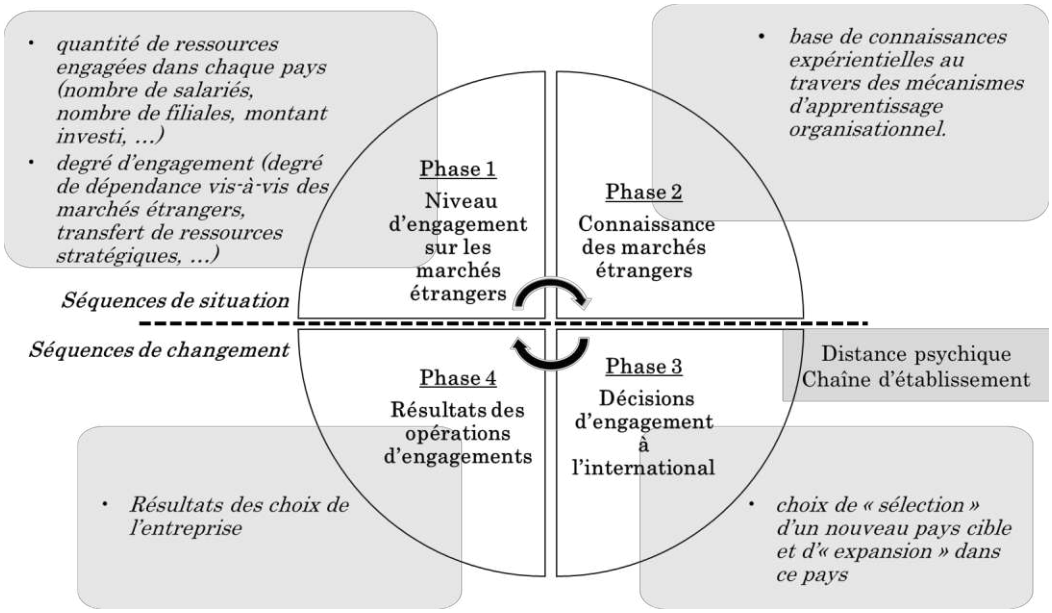
- Quel pays/marché faut-il choisir ?
- Quelle modalité d'expansion dans le pays faut-il choisir ?

Formalisé par Johanson et Vahlne (1977), le modèle d'Uppsala propose une approche fondée sur la notion de progressivité dans la croissance et l'expansion internationale des entreprises par la réduction de l'incertitude liée au marchés étrangers agissant comme critère majeur reposant sur une expérience de l'entreprise ; *de facto* une entreprise minimise cette incertitude de façon inverse à ses expériences d'internationalisation quel qu'elles soient (expansions passées). L'expérience est alors fonction de deux types de connaissance : générale ou spécifique (outils, routines) et savoir/expertise locale (clients, habitudes de consommation, canaux de distribution, lois, règlements, …). Le modèle est alors présenté sous la forme d'un enchaînement de quatre séquences tel qu'illustré sur le Schéma 5.

Pour autant les deux chercheurs à l'origine de ce modèle vont l'amender par la prise en compte du réseau d'affaires dans le processus d'internationalisation, réseau défini comme *« l'ensemble des relations variées, proches et durables avec des fournisseurs et des clients importants »* (Johanson & Vahlne, 2009, p. 1414). Les ressources clés sont désormais les membres de ce réseau et l'enjeu devient donc d'appartenir ou non à ce réseau reléguant ainsi au second plan les concepts de distance psychique et de chaîne d'établissement sans abandonner pour autant l'idée principale d'un processus incrémental de l'internationalisation d'une entreprise dans une dynamique où les effets d'expériences

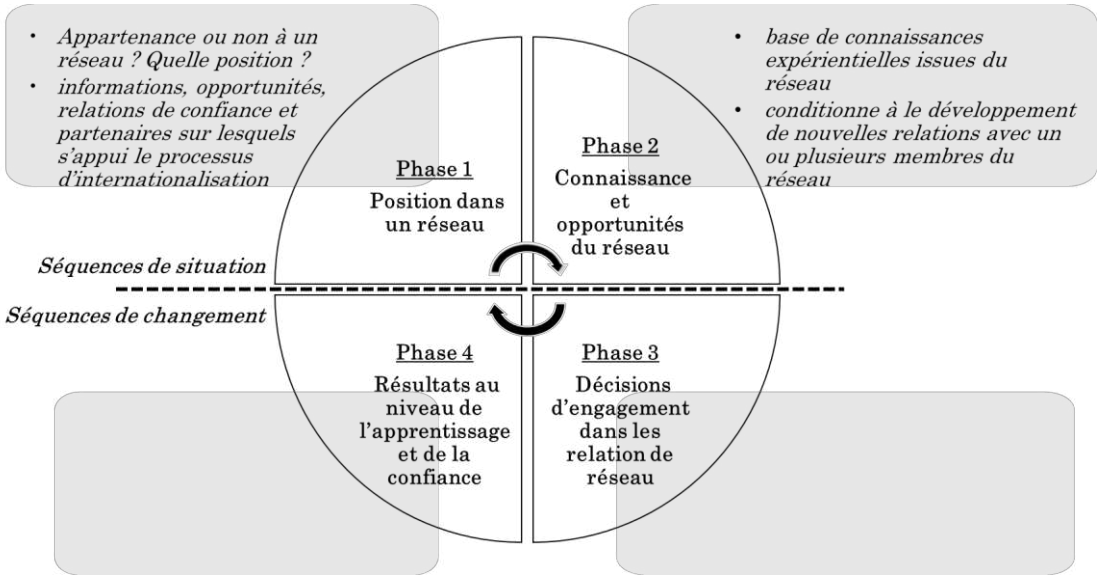
demeurent centraux. Le modèle amendé est toujours présenté sous la forme d'un enchaînement de quatre séquences tel qu'illustré sur le Schéma 6.

Schéma 5 – Les séquences d'internationalisation du modèle Uppsala 1977



Source : Johanson et Vahlne (1977)

Schéma 6 – Les séquences d'internationalisation du modèle Uppsala 2009



Source : (Johanson & Vahlne, 2009)

Ces approches, si elles sont pertinentes pour expliquer les évolutions des dynamiques en œuvre lors du processus d'internationalisation d'une entreprise, ne proposent pas de lecture en terme managérial du processus de gestion du projet d'IDE une fois les choix de

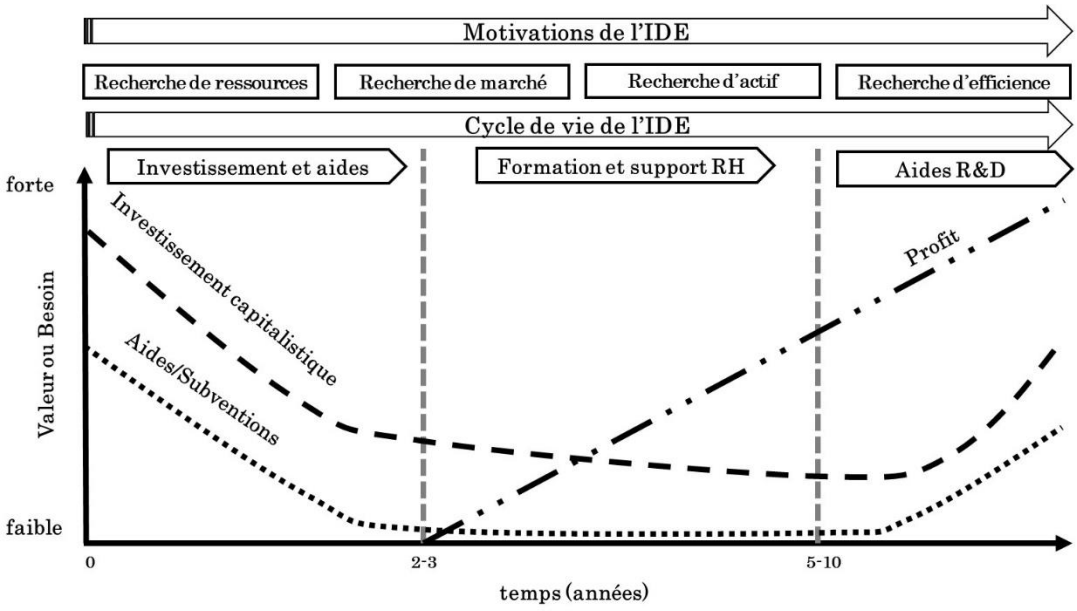
localisation et de modes d'entrée effectué. Il convient aussi de relier les motivations des investisseurs avec le cycle de vie d'un projet d'IDE ce que la prochaîne section se propose de faire.

I-4 Relier motivations de l'investisseur et cycle de vie d'un IDE

Une fois la décision d'investissement à l'étranger sous forme d'IDE prise comme mode d'internationalisation de l'entreprise considérée, on peut alors construire le processus temporel de cet investissement en fonction, d'une part, des motivations propres à cet IDE représentées par les valeurs portées par celui-ci et, d'autre part, des grandes étapes du cycle de vie de cet IDE en fonction des besoins nécessaires à leurs réalisations. Il est ainsi possible de relier les besoins en aides ou subventions avec le profit réalisé en fonction du cycle de vie de l'IDE sur le territoire considéré en les associant avec les motivations de ce dernier tel que représenté sur le Schéma 7.

On observe alors un parallélisme d'évolution des deux courbes représentant l'investissement capitalistique d'une part et les aides/subventions d'autre part, ainsi qu'un décalage d'origine pour ce qui concerne celle du profit. Cette représentation confirme l'idée de la non linéarité des différentes variables représentées (investissement capitalistique, aides/subventions, profit) en fonction du temps : initiation du projet, développement, stabilisation et régime de croisière.

Schéma 7 – Motivations, cycle de vie et économie de l'IDE au cours du temps



Cette section a décrit le processus d'internationalisation des entreprises afin d'identifier les points saillants à relier au processus de management territorial des projets d'IDE. Il convient maintenant de mieux définir ce qu'est un territoire et le processus ou modalités de valorisation face au marché des IDE.

II Territoire, attractivité et marketing territorial

Selon la CNUCED[11], 56,33 % des investissements directs étrangers dans le monde ont été émis vers cinq territoires en 2016 (USA, Royaume-Uni, Chine, Hong Kong et Singapour) faisant ainsi apparaître une situation oligopolistique sur les marchés des IDE. Source d'inégalité entre les territoires, cette concentration nécessite de la part des autres territoires une réponse sous la forme de politiques d'attractivité visant l'amélioration de leur valeur territoriale intrinsèque. Depuis les années 1980, ces politiques visent à attirer les investisseurs étrangers pour créer un effet d'entraînement sur toutes les dimensions de l'attractivité, accroître l'emploi et normaliser les économies.

Elles peuvent alors être considérées comme le moyen de gommer les imperfections du marché des investissements internationaux qui exclut certains territoires. La grille d'analyse de Michalet (2005) sur l'attractivité des économies nationales souligne les enjeux de quatre types de territoires. Les premiers sont les « émetteurs et receveurs » d'IDE, les pays de la Triade. Les seconds sont les pays « receveurs » d'IDE, les pays d'Europe de l'Est et les pays émergents. Les troisièmes sont les pays potentiels, ne disposant pas encore de toutes les clés de l'attractivité (Tunisie, Maroc...). Enfin, les quatrièmes sont les territoires marginaux exclus de la mondialisation des flux (Afrique subsaharienne). Les politiques d'attractivité permettraient ainsi aux territoires de gravir les échelons de cette classification grâce à la construction ou la mise en valeur d'avantages absolus.

Toutefois, que recouvrent les termes de territoire, d'attractivité et de marketing territorial ? Cette section s'intéresse à ces notions dans l'objectif de comprendre comment ces dernières sont appréhendées à la fois par la communauté académique et par les praticiens de ces organisations.

II-1 Une définition complexe de l'objet « territoire »

Définir la notion de territoire n'est pas aisée tant les définitions et conceptions même de celui-ci sont différentes en fonction des disciplines qui se donnent pour tâche de l'étudier. Cela suppose de passer d'une perception à une construction humaine différente d'une culture à l'autre (anglo-saxonne *vs* française par exemple), revenant à une production de l'imaginaire et du symbolique qui supposerait une approche pluridisciplinaires (historique, politique, biologique, géographique, anthropologique, éthologique, sociologique et économique).

Si un territoire peut prendre plusieurs formes géographiques (Etat, région, communauté urbaine, …), en sciences de gestion le territoire peut être considéré comme *« une stratégie*

[11] Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement

permettant d'identifier les acteurs internes et externes pour le développement des synergies dans le cadre de projets de développement endogène et exogène » (Pesqueux, 2014), et plus particulièrement en marketing, il est un *« domaine d'extension de la marque et de son capital marque »* (Batat, 2016, p.16).

Devant cette complexité de définition simple du territoire, nous prenons le parti-pris de le définir en fonction de ces attributs et par les trois dimensions qui peuvent alors en définir les contours (Ingallina, 2007) :

1. une variable dépendant du changement (suivi des changements globaux et collaboration avec les autres acteurs) ;
2. une composante du changement (entre les acteurs locaux ou avec ses concurrents) ;
3. une représentation de relations sociales complexes : fonctionnelle, subjective et symbolique (imaginaire collectif commun, langage unique et rassemblant et mythes de l'histoire et du passé).

On constate aussi le glissement des avantages naturels vers les avantages construits, permettant au territoire d'échapper à certains déterminismes, lui donnant ainsi une marge de manœuvre pour dessiner les contours de son attractivité (Fabry, 2009). Ce glissement, résolution ultime auquel il doit se résoudre, voire se convertir, fait ainsi primer l'attraction des capitaux dans un schéma de rivalités entre différents territoires suivant trois modèles (Lamarche, 2003) :

1. Une valorisation quasi publicitaire du territoire dans une perspective de marketing territorial.
2. Une mise en avant de la compétitivité prix du territoire.
3. Une politique de valorisation des compétences du territoire par le développement de biens publics qui s'oppose aux deux précédents modèles.

Néanmoins, créer une politique d'attractivité peu adaptée pourrait avoir des conséquences dramatiques pour les acteurs locaux du territoire comme la dévitalisation et la destruction de compétences locales, l'absence de valeurs ajoutées pour le territoire d'accueil et un risque de dépendance envers les IDE nomades conduisant à des restructurations internes défavorables pour les entreprises locales (Léon & Sauvin, 2010). Il convient dès lors de bien définir le concept d'attractivité.

II-2 Le concept d'attractivité

Définir le concept d'attractivité est encore plus difficile tant on se heurte aussitôt à un écueil qui réside dans la difficile définition de ce mot-valise qu'est le concept d'attractivité.

Généralement assimilée à une capacité d'un territoire à attirer/retenir des facteurs mobiles de production et/ou de population, force est de constater que l'attractivité est une notion aux contours flous et dès lors un concept multidimensionnel (Gérardin & Poirot, 2010). En termes d'acteurs, elle concerne les individus par leur localisation résidentielle (temporaire ou durable), les touristes et les investisseurs. Les facteurs de l'attractivité d'un territoire sont alors fortement reliés à ces trois cibles et dépendent de capacités (*capabilities*) d'être et d'agir (Sen, 2001) fournies par des indicateurs de consommation et/ou de richesse, les caractéristiques de la demande et de l'adéquation du territoire aux projets dans une confrontation territoriale à intensité concurrentielle variable.

Plusieurs types d'attractivité sont à distinguer (Hatem, 2004, 2005, 2007) :

- l'approche macro qui vise à identifier les déterminants globaux de localisation du capital grâce à des modèles économétriques, des enquêtes d'opinion auprès des investisseurs ainsi que la constitution de baromètres de l'attractivité ou de la compétitivité ;
- l'approche méso par les effets d'agglomération qui explique les raisons de l'attraction sur un territoire particulier d'une catégorie spécifique d'activités par l'analyse de dynamiques locales et par la prise en compte des comportements de localisation du capital productif ;
- l'approche en termes d'image dans laquelle « l'image de marque » pourrait stimuler la vente du produit-territoire ;
- l'approche micro par les comparaisons de rentabilité selon les sites de localisation possible à l'aide de techniques inspirées de l'analyse financière couplée éventuellement avec des scénarios liés aux incertitudes à prendre en compte ;
- l'approche par les processus de décision qui s'intéresse à l'analyse d'une décision spécifique et du choix de localisation associé et non aux caractéristiques comparées des territoires en compétition.

Cet auteur remarque aussi que tous les projets d'investissements ne font pas intervenir de mise en concurrence explicite des territoires et que l'attractivité ne se réduit pas à la question de l'accueil de nouvelles entreprises étrangères. Cela donne alors un caractère relatif à cette notion par la nature des projets et les caractéristiques comparées des territoires concurrents (dans un contexte de découpage de ces derniers liés à une logique politico-institutionnelle plutôt qu'à des cohérences économiques fortes).

Ainsi, créer une politique d'attractivité territoriale peut revenir à appréhender le territoire sous un regard croisé économiste/gestionnaire, ce qui n'est pas sans problème tant le territoire est exclu par exemple de l'analyse économique orthodoxe qui se fonde sur un postulat d'un marché pur et parfait (dans lequel un espace se différencie par ses dotations initiales de facteurs de production) excluant dès lors le rôle des parties prenantes pour

agir. Les attributs d'un territoire ne sont ainsi pas appropriables car ils constituent un système d'éléments (acteurs, auteurs) en interaction dynamique ; cette dernière étant organisée en vue d'atteindre un objectif de développement.

Les politiques d'attractivité de territoires naissent alors pour gommer les imperfections des marchés d'échanges de marchandises qui excluent certains d'entre eux (Léon & Sauvin, 2010). On aboutit alors à une classification de l'attractivité des économies nationales (pays émetteurs, récepteurs, potentiels ou marginaux) avec, comme objectif de la politique d'attractivité, de permettre aux territoires de gravir les échelons de cette classification par le biais d'avantages absolus (Michalet, 1999).

En synthèse, il ressort qu'il est délicat de déterminer une définition de l'attractivité qui, par nature, ne serait donc pas une notion universelle.

II-3 La diffusion du marketing territorial

Dans la compétition mondialisée pour l'attraction des projets d'investissements directs étrangers, certains territoires souffrent d'un manque de visibilité voire de réputation. Ils choisissent souvent d'avoir recours à leurs propres dispositifs publics de promotion des investissements ou bien alors d'être accompagnés par des sociétés ou cabinets de conseil spécialisés en marketing territorial.

Même si les effets des activités de marketing territorial sur l'attractivité restent à démontrer, force est de constater l'importance croissante attribuée à l'image et aux aspects symboliques dans les politiques conduites aux différentes échelles du territoire dans une logique marchande de l'attractivité.

Le marketing territorial désigne ainsi *« l'utilisation coordonnée d'outils de marketing en s'appuyant sur une philosophie commune axée sur le client dans le but de créer, communiquer, offrir et échanger des offres urbaines présentant un intérêt pour les clients de la ville et la communauté urbaine au sens large »* (Eshuis, Klijn, & Braun, 2014). Il a pour cible : les investisseurs (personnes morales ou physiques), les organisations publiques ou privées (sans but lucratif), les touristes ainsi que les citoyens futurs habitants.

Les praticiens décrivent classiquement les étapes successives suivantes à mettre en œuvre dans une démarche de développement territorial comme relevant d'une démarche de marketing territorial :

1. Diagnostic du territoire
2. Définition des enjeux et objectifs
3. Choix des orientations stratégiques

4. Programme d'actions

Dans cette optique, la qualité du diagnostic initial conditionne la pertinence des choix suivants (dans une logique d'alibi ou bien d'expertise) qui se doivent de préparer la collectivité territoriale à répondre avant tout à des besoins et à des demandes (existantes ou latentes). Le marketing territorial vise ainsi la mobilisation des parties prenantes en réseaux au service de la construction de ressources spécifiques dans une logique collective. La collectivité territoriale devra alors réussir la construction et la gestion d'un consensus en termes de valeurs sur un temps long, indépendamment des logiques électorales qui pilotent le plus souvent l'action publique.

Dernier avatar de cette démarche, la logique de « marque du territoire » (directement liée à la logique de *nation branding* ou d'image de marque nationale[12]), outils issus du secteur privé pour un objet public, politique et identitaire. La complexité et la multidimensionnalité interroge l'utilisation de ce concept qui participe à un processus de domination symbolique pouvant être instrumentalisé par les élites (Vuignier, 2016) et dont l'idéologie néo-libérale sous-tendue questionne finalement : peut-on promouvoir ou vendre un territoire qui possède une culture, une histoire et une identité ?

Pour étudier les conséquences et les effets produits sur le territoire il importe à présent de comprendre les ressorts du développement et du management territorial, ce qui fait l'objet de la section suivante.

III Développement et management territorial

Le projet d'IDE, outre son inscription dans une logique et une stratégie d'internationalisation de l'entreprise qui le porte, doit aussi s'insérer dans une logique territoriale. Les parties prenantes du territoire réceptacle sont porteuses d'idéologies pour le management de ce dernier telles que celles du développement durable, de la compétitivité, de l'attractivité territoriale ou de la métropolisation. Ces idéologies peuvent parfois s'hybrider (par exemple sous le vocable « attractivité durable » (Musson, 2010) et peuvent aussi être regroupées sous le terme de *local washing* à l'image du *green washing*

[12] Le terme *« nation branding »* a été énoncé et détaillé par Simon Andoht (2006) qui définit ce concept comme *« l'identité nationale rendue tangible, robuste, communicable et par-dessus tout utile »*, permettant en somme de mesurer la réputation et l'attractivité d'un territoire. Selon lui, développer cette « image de marque nationale » est loin d'être une démarche anodine car elle est intrinsèquement liée au territoire concerné (histoire, culture, géographie, société) : *« the people are the brand – the brand reflects the genius of the people »* (Andoht, 2006, p. 75). Une image compétitive doit alors reposer sur l'identification pertinente et juste de critères qui permettent de différencier le territoire et de nourrir l'attrait des investisseurs *et « l'objectif principal de ces critères particuliers est de s'assurer que la stratégie est convaincante et motivante - suffisamment pour inciter les gens à se placer, ainsi que ses marchés cibles actuels et futurs, à voir la place d'une manière nouvelle et plus productive, et à les attirer loin de la « zone de confort » de leur perception actuelle vers quelque chose d'un peu moins familier et un peu plus ambitieux »* (Andoht, 2006, p. 76).

et sont alors porteuses de normes dans le management territorial, normes qui traduisent une sorte d'injonction à la différence (Hernandez, 2017). Des auteurs vont même jusqu'à dénoncer la dimension mythologique que ces idéologies peuvent véhiculer (Bouba-Olga & Grossetti, 2018) et les effets de celle-ci sur la construction des politiques publiques et de la gouvernance territoriale associé allant jusqu'à provoquer une sorte de « *big bang* » en matière d'aménagement des territoires (A. Torre & Bourdin, 2017; André Torre & Bourdin, 2015).

Si le management territorial représente *« les processus managériaux permettant de mettre en œuvre et adapter la stratégie territoriale »* (Hernandez, 2006, 2008), on peut définir le développement territorial comme un *« processus volontariste cherchant à accroître la compétitivité des territoires en impliquant les acteurs dans le cadre d'actions concertées, généralement transversales »* (Baudelle, Guy, & Mérenne-Schoumaker, 2011, p. 246).

Nous préférons alors une approche du développement et du management territorial qui permettent d'expliquer ce qui se passe dans le cas particulier du projet d'IDE et nous présentons dans les sections suivantes une approche qui vient éclairer ce processus de management territorial ainsi que ses conséquences en introduisant la notion de « chemin de développement territorial » que nous relions au management par l'intermédiaire de l'opérateur naturel qu'est l'agence de développement économique.

III-1 Théorie du développement territorial

Conscient des mutations territoriales, Torre (2015) propose une théorie du développement territorial. Il suggère de réaliser une transition du développement régional classiquement préconisé en France vers le développement territorial. Le développement territorial doit prendre en compte le « Big Bang territorial » (André Torre & Bourdin, 2015) auquel les zones périphériques, reculées ou éloignées des métropoles sont sujettes car moins accessibles à la puissance régionale *« […] et peut-être de leurs modes et capacités de développement »* même si les politiques européennes de spécialisation intelligente[13] (*smart*

[13] La spécialisation intelligente (cf https://ec.europa.eu/commission/news/smart-specialisation-european-regions-2017-jul-18_fr) est une approche innovante qui vise à stimuler la croissance et l'emploi en Europe, par des moyens qui permettent à chaque région d'identifier et de développer ses propres avantages concurrentiels. Grâce à sa dimension partenariale et à son approche ascendante, la spécialisation intelligente réunit les autorités locales, le monde universitaire, les milieux d'affaires et la société civile, afin de travailler à la mise en œuvre de stratégies de croissance à long terme soutenues par des fonds de l'UE. Les trois mots clés sont :

1. Smart : identifier les forces de la région et ses atouts comparatifs.
2. Spécialisé : donner la priorité à l'investissement dans la recherche et l'innovation dans le domaine de la concurrence.
3. Stratégique : définir une vision commune de l'innovation régionale

Plus de 120 stratégies de spécialisation intelligente ont été développées, pour un budget de plus 67 milliards d'euros disponibles pour soutenir ces stratégies, dans le cadre du Fonds structurel

spécialization) *« introduisent la possibilité d'un développement différencié des territoires en fonction de leurs ressources, de leurs capacités technologiques et de leurs modes d'organisation »* (p. 274).

Torre envisage le territoire comme un construit social, résultant des actions des acteurs, et propose une théorie du développement territorial qu'il définit par un processus dont la finalité est *« d'améliorer le bien-être et éventuellement la richesse des populations, avec le choix d'un intérêt étendu jusqu'aux territoires aux fonctions industrielles réduites, par prédilection ou manque de ressources »* tout en notant trois lignes de césure par rapport au développement régional (André Torre, 2015, p. 279) :

1. le processus de développement doit s'étendre à toutes les parties prenantes du territoire : collectivités territoriales, services déconcentrés de l'Etat, organismes consulaires, dispositifs locaux de gouvernance, monde associatif, acteurs productifs et institutions en charge du développement ;
2. les processus de coopération et de construction sociale sont à intégrer à l'analyse des dynamiques de développement par des actions collectives ;
3. la prise en compte des dimensions d'occupation de l'espace qui doit être au cœur des processus et projet de développement (les disciplines du *land use*).

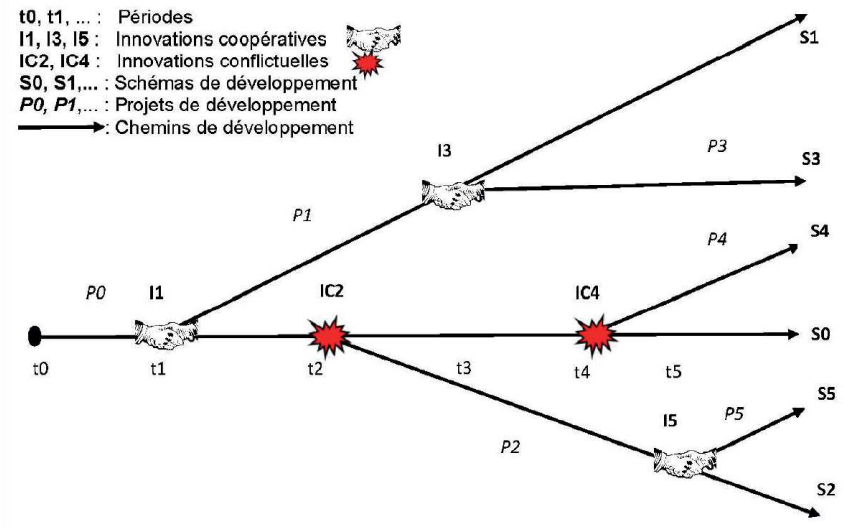
Outre les dimensions de compétitivité et d'attractivité précédemment évoquées, Torre note l'intérêt d'une conception élargie de l'innovation dans sa dimension coopérative avec des initiatives se caractérisant par leur nature systémique et coopérative ; avec par exemple le *crowdsourcing* territorial qui *« rassemble des collectifs autour de l'élaboration et de la réalisation de projets communs, permettant aux habitants de créer des produits et d'élaborer des solutions concrètes, mais aussi de se retrouver et d'innover ensemble au service de leur territoire dans des laboratoires d'idées »* (André Torre, 2015, p. 280).

Torre définit également des « chemins du développement territorial », portés par les parties prenantes (acteurs locaux ou extérieurs au territoire), dont les trajectoires potentielles ne sont pas uniques mais issues de bifurcations au travers de dynamiques entrecroisées où *« vont naître l'ensemble du processus de développement territorial, sa dynamique et sa résilience »* (André Torre, 2015, p. 284). Il divise alors les chemins du développement territorial en deux catégories (coopératif ou conflictuel).

européen et du Fonds européen d'ajustement à la mondialisation. D'ici 2020 sont attendus 15.000 nouveaux produits sur le marché, 140.000 start-ups créées et 350.000 nouveaux emplois. Depuis 2011, la Commission européenne fournit des conseils aux autorités régionales et nationales sur la manière de développer et de mettre en œuvre leurs stratégies de spécialisation intelligente, par le biais d'un mécanisme appelé « *Smart Specialisation Platform* ». Cette plate-forme facilite l'apprentissage mutuel, la collecte de données, l'analyse et les possibilités de mise en réseau pour environ 170 régions de l'Union Européenne et 18 gouvernements (Héraud, 2014; Lefebvre, 2017).

Ces chemins sont soumis, à partir d'une situation initiale, à des évènements endogènes et exogènes qui produisent des non-linéarités et des tourments qui ne préjugent pas du résultat final. Cette proposition est illustrée dans le Schéma 8 qui rend compte de la nécessaire prise en considération du processus qui s'opère dans le développement territorial, processus temporel non linéaire voire chaotique.

Schéma 8 - Les chemins du développement territorial



Source : Torre (2015, p. 284)

C'est donc la qualité du management territorial qui va déterminer le « bien-être » territorial. En effet, la capacité des parties prenantes à provoquer des innovations coopératives et à construire des schémas de développement détermine ainsi la capacité à finaliser des projets de développement correspondant aux objectifs et enjeux de ces parties prenantes. La section suivante tente de définir ce que peut être ce management dans un contexte public.

III-2 Le management territorial : un management particulier ?

Le contexte de mondialisation dans lequel la gouvernance territoriale évolue désormais suppose que les dynamiques locales s'inscrivent dans un rayonnement global tout en produisant un management du territoire dans un intérêt général qui doit s'accorder aux divergences d'intérêts des acteurs (Assens, 2011).

Les projets des territoires passent désormais au crible de la gouvernance de ces territoires (Leloup, Moyart, & Pecqueur, 2005). Chaque « innovation territoriale » est débattue avant de converger vers une situation stabilisée : rejet, modification ou acceptation (André Torre, 2015, p. 282). Là encore, la vision linéaire du processus d'innovation territoriale laisse

place à une vision du type *chain link model* (Kline & Rosenberg, 1986) dans laquelle les nouvelles connaissances ne sont pas nécessairement le moteur de l'innovation : le processus commence par l'identification d'un besoin non comblé du marché qui conduit à une chaîne d'étapes recherche-conception-refonte-production-marketing avec des boucles de rétroaction complexes entre toutes les étapes.

Si l'innovation territoriale endogène dépend des projets des acteurs locaux et de leur réussite, l'innovation territoriale exogène (le projet d'IDE par exemple) va dépendre, outre la mobilisation et la création des ressources locales, d'une mise en œuvre managériale de collaborations, de coopérations et d'innovations organisationnelles, sociales et institutionnelles tant internes qu'externes (François, Hirczak, & Senil, 2013). La problématique du management territorial étant posée, reste à définir ce management.

Le management territorial peut se définir comme *« un mode de gestion publique qui incite à prendre en compte l'impact des différentes actions et structures développées par les gouvernements aux échelles locales, régionales, nationales, voire transnationales sur la cohésion sociale de la société et sa capacité à intervenir dans la définition des actions publiques, sur la cohérence, la faisabilité et les effets de l'action publique, sur l'intensification de la concurrence entre villes ou régions… »* (Decoutère & Ruegg, 1996, p. 2-3).

Cette définition suppose alors qu'outre un diagnostic précis de la situation territoriale, les acteurs impliqués soient en situation de s'organiser en réseaux, d'identifier les facteurs d'influences sur les interventions de ces réseaux et de gérer l'information utile à transformer en connaissance actionnable au service du projet de développement territorial. Ainsi, le management territorial d'un projet d'IDE dans un contexte de compétitivité des territoires s'inscrit dans le processus d'internationalisation des entreprises porteuses de ces projets.

III-3 Le rôle des agences de développement économique

L'agence de développement économique est un opérateur essentiel pour le management et le développement économique du territoire. Cet opérateur peut se situer à différents niveaux du territoire en fonction de son rayon d'action, de l'origine de son financement ou des règles qui régissent son champ d'intervention. Il convient alors de préciser quelles sont les caractéristiques de cet opérateur essentiel.

Peu de travaux de recherche sont consacrés à la place et au rôle des agences de développement dans le management public territorial (Halkier & Danson, 1997; Osborne, 1999) même si quelques ouvrages peuvent exister (Blakely & Leigh, 2009; Halkier, Danson, & Damborg, 1998).

Des agences bilatérales comme la Banque Mondiale (World Bank, 2009), l'OCDE (Clark, Huxley, & Mountford, 2010) ainsi que des fédérations d'agences de développement au niveau national comme le CNER[14] en France ou supranational tel EURADA[15] en Europe ou ILS LEDA[16] se sont intéressées à cet aspect, le plus souvent afin de proposer des cadres d'interventions ou d'actions ou bien de configuration d'une agence sur un espace territorial. Les agences de développement économique peuvent alors remplir plusieurs fonctions qui visent :

- à la construction d'une « image de marque » et à sa promotion internationale ;
- à l'attraction et à l'ancrage d'investissements ;
- au démarrage et à l'accompagnement de la croissance d'entreprises ;
- au développement du capital humain ;
- à la gestion de l'immobilier, du développement urbain et des infrastructures ;
- au soutient des initiatives sociales et/ou le développement soutenable ;
- à la facilitation des partenariats, la planification et l'élaboration d'une vision.

Le Tableau 4 synthétise les principales caractéristiques d'une agence de développement économique. Il ressort de cette synthèse le constat de l'importance des caractéristiques de coordination, de gouvernance et de support pour l'implantation. On peut aussi noter l'importance accordées aux relations clés avec des parties prenantes telles que les élus locaux et nationaux ainsi que les médias. Enfin, l'agilité et la flexibilité sont des forces tout autant qu'un positionnement clair alors que la contrainte principale se situe dans le rôle à jouer dans un système complexe de parties prenantes.

[14] Le CNER est la fédération des agences de développement et des comités d'expansion économique en France (http://www.cner-france.com/) fondée en 1952 et qui regroupe 22 agences régionales ou interrégionales, 50 agences départementales et 28 agences locales.
[15] EURADA (acronyme pour *European Association of Development Agencies*) est le réseau des praticiens du développement économique en Europe (www.eurada.org) fondé en 1992 et qui regroupe 75 agences membres représentant 22 pays européens.
[16] ILS LEDA (acronyme pour *International Links and Services for Local Economic Development Agencies*) supporte les organisations locales, nationales et internationales pour renforcer les économies territoriales, dans le but de parvenir à un développement équitable, humain, inclusif et durable (www.ilsleda.org).

Tableau 4 – Caractéristiques d'une agence de développement économique

	Caractéristiques	
Rôles	Economique Encadrement – ***leadership***	***Coordination et gouvernance*** ***Support pour l'implantation***
Typologies	Développement et revitalisation Productivité et de croissance économique	Economique intégrée Internationalisation Vision et partenariats
Relations clés	***Elus locaux et régionaux*** Organisations membres ou parties prenantes de l'agence Autres agences de développement	Partenaires de prestation Secteur privé (entreprises, associations, …) ***Médias*** Communautés locales et citoyens
Forces	Type et structure ***Agilité et flexibilité*** Concentration spatiale Leadership, Innovation Accents sur les résultats et les clients ***Approche holistique/intégrée*** Crédibilité et engagement de la communauté et des parties prenantes	Personnel talentueux et expérimenté / accent sur la qualité Forte capacités de production de revenus Mandat clair ou ciblé, de long terme Partenariats forts ***Positionnement politique / profil bas / bras long***
Contraintes	Budget et financement Conditions du marché Gouvernance non facilitante Reddition des comptes Mandat ciblé Dérive de la mission	Manque d'autonomie / pouvoir exécutif Absence de données socio-économique de base ***Rôle complexe dans un système complexe de partie prenantes***

Source : auteur d'après (Clark et al., 2010)

Afin d'illustrer ces derniers propos, le Schéma 9 une présente les liaisons institutionnelles entre les différentes parties prenantes et le Schéma 10 une représentation des liaisons que l'agence de développement économique peut entretenir dans son environnement général.

Schéma 9 – L'agence de développement dans son environnement institutionnel

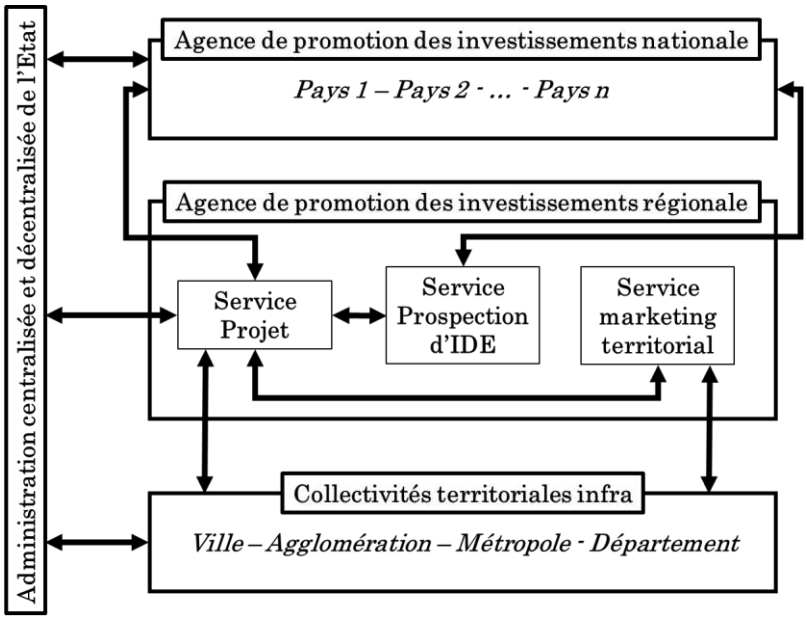
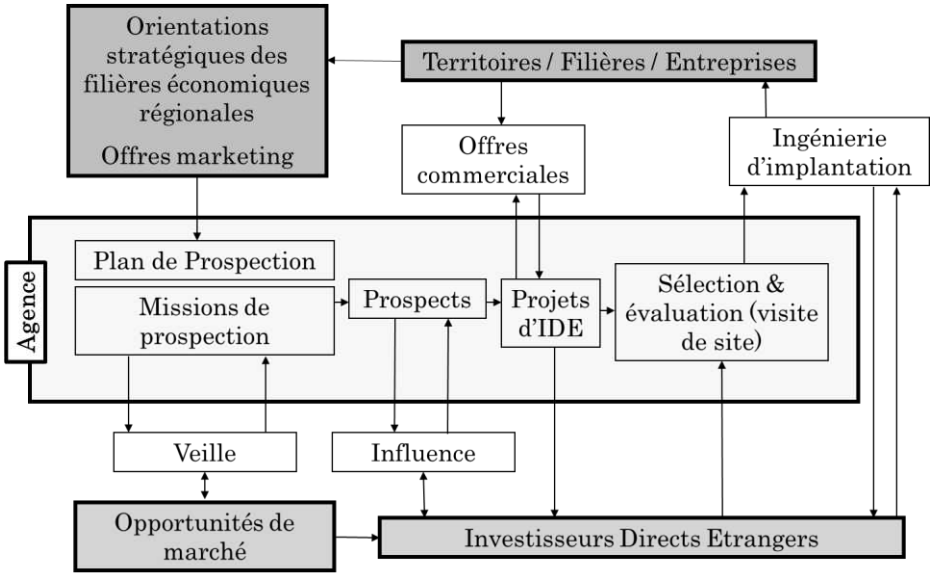


Schéma 10 – L'agence de développement dans son environnement général



IV Projet d'investissement direct étranger

Il convient maintenant de caractériser plus spécifiquement l'objet de la recherche, le projet d'IDE, en l'inscrivant dans une perspective à la fois française et internationale. Nous poursuivons ensuite par une description plus fine du cycle du développement économique relié au cycle de vie du projet d'IDE pour finir par une synthèse avec les éléments évoqués dans les sections précédentes, éléments relatifs au lien entre le projet d'IDE et le chemin de développement territorial.

Cette dernière partie est directement issue d'entretiens avec des praticiens[17] associés à la démarche réflexive portée par l'auteur de cette thèse et présentée dans l'Avant-propos de ce mémoire.

IV-1 Revue de littérature sur les IDE

Bien que la littérature reconnaisse l'importance des IDE pour les pays en développement, la majorité des études sont consacrées à l'identification des déterminants d'un IDE dans les pays développés. L'étude récente de Kumari et Sharma (2017) sur les déterminants de l'IDE dans les pays en développement révèle que la taille du marché, l'ouverture commerciale, le taux d'intérêt et le rendement du capital humain sont en corrélation directe avec le niveau d'entrée d'IDE pour le panel des pays en développement étudié.

La plupart des recherches sur les IDE se sont concentrées sur les facteurs de localisation (Mucchielli & Mayer, 2004), les ressources mobilisées (Le Gall, 2011), les conditions des entreprises qui effectuent des IDE (Padilla-Perez & Gomes Nogueira, 2016) ou les conditions qui facilitent ou limitent les IDE, comme les lois, le financement public dans le pays bénéficiaire et les incitations.

Des recherches soulignent également les effets d'attraction des IDE dans un pays (Abdouli & Hammami, 2017; Enderwick, 2017; Hakimi & Hamdi, 2017; Kumari & Sharma, 2017; White III, Chizema, Canabal, & Perry, 2015) mais pas les effets du projet lui-même sur le processus de gestion.

Comme évoqué dans l'introduction de cette thèse, d'autres auteurs ont considéré le territoire comme un produit à vendre qui devrait maximiser son prix de vente à un investisseur étranger en appliquant les techniques de gestion du rendement (Carluer & Foignet, 2012 ; Foignet & Carluer, 2009).

[17] Nous avons bénéficié d'échanges fructueux avec des praticiens du développement économique spécialistes d'attractions de projets d'IDE pour des territoires : ancien Délégué Général d'Agence de Promotion des Investissements, chargé(e)s de mission Prospection (*FDI Advisor*) d'agences et de sociétés de conseils privées…

L'étude de la littérature a permis d'identifier trois grandes dimensions : la dimension analytique, la dimension contextuelle et la dimension procédurale des projets d'IDE. Le Tableau 5 fait une synthèse de la revue de littérature.

Tableau 5 – Les différentes dimensions des recherches sur les IDE

	Objectifs des recherches	**Exemples de recherches**
Organisationnelle	1. Evaluations des conditions par lesquelles les entreprises réalisent des IDE. 2. Etude sur l'augmentation des profits, du nombre de brevets et l'obtention d'avantages concurrentiels … 3. Exploration du choix du mode d'entrée des entreprises.	(Padilla-Perez & Gomes Nogueira, 2016), (Arslan, Tarba, & Larimo, 2015), (Tong, Reuer, Tyler, & Zhang, 2015), (Graebner & Eisenhardt, 2004), (Luo, 2002), (Hoskisson, Eden, Lau, & Wright, 2000), (Hitt, Dacin, Levitas, Arregle, & Borza, 2000), (Hennart, 1991), (Montgomery & Thomas, 1988), (Le Gall, 2011)
Contextuelle	1. Conditions facilitant ou limitant les IDE, telles que les lois, le financement public dans le pays bénéficiaire et les incitations. 2. Mise en évidence des effets d'attraction de l'IDE dans un pays.	(Kumari & Sharma, 2017), (Enderwick, 2017), (Hakimi & Hamdi, 2017), (Abdouli & Hammami, 2017), (White III et al., 2015), (Maza & Villaverde, 2015), (Burger, Karreman, & van Eenennaam, 2015), (Ha & Giroud, 2015), (Casi & Resmini, 2014), (Kersan & Tijanic, 2014), (Blanc-Brude, Cookson, Piesse, & Strange, 2014), (A. Goldstein & Pusterla, 2010), (Pitelis, 2009), (Fischer & Queiroz, 2016), (Ferreira, Carreira, Li, & Serra, 2016), (Carvalho, Vieira, Ribeiro, & Borges, 2017)
Procédurale	1. Evolution de l'IDE dans le temps. 2. Identification de stratégies de management allant du choix de l'emplacement d'un projet jusqu'au début de ses activités.	(Collison, Brennan, & Rios-Morales, 2017) (De Saint-Laurent, 2009)

La dimension analytique est une dimension organisationnelle. Elle comprend principalement l'analyse d'une entreprise qui effectue des investissements externes directs et les gains, les difficultés et les besoins de cette entreprise.

La deuxième dimension se concentre sur les conditions contextuelles qui facilitent ou entravent la réalisation de l'IDE.

Enfin, la dimension procédurale est faiblement représentée dans la recherche. Bien que nous ayons identifié deux références sur cette dimension, aucune de ces études n'a porté sur le processus d'installation ou expliqué pourquoi, même dans les pays qui avaient de

bonnes conditions pour recevoir un investissement, les projets se sont arrêtés au milieu du processus de mise en œuvre.

L'absence d'études sur l'IDE portant réellement sur la dimension procédurale suggère un autre problème : le manque de compréhension des principales stratégies et choix adoptés dans les différentes phases d'un projet de cette nature. C'est ce qui justifie l'importance d'étudier les stratégies de management pendant le cycle de vie d'un projet d'IDE.

IV-2 Les IDE en France

Les politiques publiques françaises concernant le développement économique territorial, et plus précisément celles qui portent sur la création de valeur ajoutée par l'innovation et les interactions universités/entreprises, se nourrissent, depuis de nombreuses années, des travaux sur les avantages compétitifs et sur les *clusters*. Elles se sont concrétisées depuis 2005 par la création des pôles de compétitivité (Jacquet & Darmon, 2005) sur l'ensemble du territoire français, avec plus ou moins de succès et de modes opératoires, en fonction du territoire ou du pôle que l'on observe, ce qui pose le problème de l'étude de la gouvernance territoriale.

Au-delà des discours, la compétitivité et l'attractivité des territoires sont au cœur des préoccupations et des politiques publiques conduites en France. Toutes les cibles d'investissement sont visées même si les entreprises à capitaux étrangers semblent plus particulièrement attirer les acteurs socio-économiques des territoires. Ces dernières sont porteuses de projets d'investissements directs (IDE) qui peuvent prendre plusieurs formes (implantation, acquisition d'entreprises, fusion, *joint venture*, partenariat commercial, industriel ou de recherche et développement…).

La forme qui suscite le plus d'intérêt, qui serait même la plus « noble », reste celle qui voit l'implantation nouvelle d'un acteur économique sur un espace territorial par le biais d'une unité de production, de service et/ou de R&D, en partant d'une « feuille blanche », et au moyen d'investissements immobilier, productif et/ou immatériel qui sont créateurs de valeur ajoutée et d'emplois nouveaux pour le territoire accueillant/recevant ces investissements.

Depuis de nombreuses années, l'Etat français s'est doté de son propre outil d'identification, de prospection, de localisation et d'ancrage de tels projets d'IDE ; ce dernier ayant aussi la responsabilité de l'animation du réseau constitué par les agences de développement économique aux différentes échelles du découpage administratif territorial. Cet outil a été fusionné le 1er janvier 2015 avec celui dédié au soutien à l'export pour les entreprises afin d'amplifier ses actions pour créer Business France[18]. Tous les ans, cet organisme produit un bilan à l'échelle du territoire national qui rend compte, dans une logique quantitative, de la performance des différentes parties prenantes à capter des projets d'IDE et en

[18] Ordonnance n° 2014-1555 du 22 décembre 2014 portant sur la création de Business France

conséquence de la pertinence des politiques publiques de soutien à ces projets d'investissements[19]. Business France produit aussi annuellement, en partenariat avec le Ministère de l'Économie et des Finances et le Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET), un tableau de bord de l'attractivité de la France[20].

On peut noter qu'en France, et depuis 2005, un fort accent est porté dans les politiques publiques d'attractivité sur le rôle de l'innovation par une valorisation, d'une part, de la politique des Pôles de Compétitivité et, d'autre part, du dispositif fiscal du Crédit d'Impôts Recherche qui apparait être le plus généreux en Europe ; le Canada venant seul le devancer en comparaison internationale. L'idée sous-jacente pour l'Etat français est d'attirer plus facilement des projets d'IDE à forte valeur technologique et scientifique afin de transformer ainsi progressivement l'économie traditionnelle française en économie de la connaissance.

Toutefois si les intentions et les dispositifs existent, les chiffres démontrent la faible capacité de la France à attirer de tels projets, à de rares exceptions près. Les territoires, et plus particulièrement ceux qui ne font pas partie d'un espace métropolitain, ne voient pas se localiser de nouvelles industries fondées sur des innovations technologiques. La concurrence n'est plus désormais intra-française mais s'étend à l'espace européen et parfois aux pays émergents. A l'extrême limite, on peut trouver des échecs de localisation de projets d'IDE alors que les conditions initiales étaient tout à fait satisfaisantes et pertinentes. Ainsi, l'ancrage des entreprises et des investisseurs étrangers sur un territoire pose le problème de la pérennité, et donc de l'ancrage, de projets d'investissement sur ce dernier.

IV-3 Les IDE dans les pays en développement

Au cours des dernières décennies, comme l'ont noté Kumari et Sharma (2017), les pays en développement du monde entier ont bénéficié d'une augmentation des investissements directs étrangers. Au début des années 1990, les flux d'IDE dans les pays en développement étaient moins importants, mais ils ont augmenté progressivement jusqu'en 2012. Au cours des années 1990, le total des flux mondiaux d'IDE s'est élevé à 208 milliards de dollars, dont 35 milliards de dollars seulement sont allés aux pays en développement.

L'arrivée des projets d'IDE change les caractéristiques économiques de ces pays en les insérant dans des chaînes de valeur mondiales d'industries importantes, telles que les

[19] Rapport 2018 pour le bilan 2017 téléchargeable à l'adresse https://www.businessfrance.fr/Media/Default/PROCOM/M%C3%A9diath%C3%A8que/Rapport-2017-sur-l-internationalisation-de-l-%C3%A9conomie-fran%C3%A7aise.pdf

[20] Consultable à l'adresse : https://www.businessfrance.fr/decouvrir-la-France-mediatheque-tableau-de-bord-de-l-attractivite-de-la-france et Tableau de bord 2018 téléchargeable à l'adresse https://www.businessfrance.fr/Media/Default/PROCOM/M%C3%A9diath%C3%A8que/BF_Tableau_de_bord_2017.PDF

produits pharmaceutiques (Brennan & Rakhmatullin, 2015) ou les semi-conducteurs (European Commission, 2014), par l'insertion de flux de capitaux qui accélèrent leur croissance économique (Kumari & Sharma, 2017, p. 659).

La plupart des pays en développement manquent de compétences technologiques, et les projets d'IDE fournissent un moyen de faciliter le transfert de nouvelles technologies, minimisant ainsi le fossé technologique (TGAP) entre les pays en développement et les pays développés (Kumari & Sharma, 2017).

Pour ces pays émergents la problématique est toutefois différente en ce sens que, depuis les quatre dernières décennies, pour soutenir leurs efforts d'industrialisation, les pays en développement ont fait l'acquisition de technologies des pays développés au travers d'une grande variété de mécanismes de transfert. Cependant, si cette pratique semble stimuler la croissance à court terme, elle paraît moins adaptée dans le cadre d'un développement économique durable. En effet, plusieurs facteurs contribuent à cette inadéquation et, parmi les principaux résultats rapportés dans la littérature, la fragmentation organisationnelle et institutionnelle est souvent relevée comme un facteur limitant.

Ainsi, on constate souvent un manque d'interaction entre les entreprises et les institutions telles que les universités : les gouvernements des pays émergents ont souvent un rôle passif dans la création ainsi que dans le partage des connaissances. En outre, nombre d'entre eux ne disposent pas des infrastructures nécessaires pour absorber les technologies acquises à l'étranger (Saad, Zawdie, & Malairaja, 2008).

Cherchant à promouvoir une comparaison entre les études internationales sur les IDE et les études concernant le Brésil (second pays pour notre recherche, nous remarquons qu'il n'y a pas d'études intéressées par le processus d'attraction et d'ancrage des IDE. La plupart des articles portent sur l'identification des déterminants de la volatilité (Carvalho et al., 2017), l'effet modérateur de la corruption pour attirer les IDE (Ferreira et al., 2016) ou des capacités d'absorption (Fischer & Queiroz, 2016).

IV-4 Les tendances globales concernant les IDE

Les motivations pour localiser sur un territoire des projets d'IDE sur une période de dix années, entre 2007 et 2017, sont présentées dans le Tableau 6.

On peut constater que la proximité avec le marché et les clients potentiels devient prioritaire (même en diminuant d'intensité) alors que le potentiel de croissance du marché domestique perd sa première place. Ces deux critères sont ceux qui perdent le plus de poids (avec celui de la réduction des coûts) alors que ceux concernant la disponibilité d'une main d'œuvre qualifiée, le climat des affaires et l'innovation progressent massivement. De même que le support gouvernemental a tendance à être moins recherché, on constate que la présence d'universités et de laboratoires de recherche est en hausse.

Tableau 6 - Tendance globale 2007-2017 du marché des IDE (en %)

Motivation pour les IDE	2007	2017	Tendance	
Proximité avec le marché ou les clients	43,3	39,5	-3,8	↘
Potentiel de croissance du marché domestique	50,9	32,8	-18,1	↘
Disponibilité d'employés qualifiés	13,1	20,7	+7,6	↗
Climat d'affaire et régulation	9,9	17,4	+7,5	↗
Innovation ou Technologie	1,6	10,0	+8,4	↗
Infrastructures et logistique	9,3	9,4	+0,1	→
Cluster industriel	5,7	6,5	+0,8	→
Attractivité et qualité de la vie	3,1	4,0	+0,9	→
Support gouvernemental et de l'agence de promotion des IDE	5,3	3,6	-1,7	↘
Université ou recherche	2,0	3,6	+1,6	↗
Présence de fournisseurs ou de partenaires pour une JV	2,9	2,2	-0,7	→
Coûts moindres	5,4	2,1	-3,3	↘
Immobilier et site de localisation	2,0	1,7	-0,3	→
Infrastructure TIC	1,0	1,5	+0,5	→
Compétences linguistiques	1,3	1,3	0,0	→

Source : auteur d'après fDi Markets de Financial Time Ltd. Date range [2007-2017]

Il ressort ainsi de ces tendances que le « marché des IDE » subit depuis une dizaine d'années une mutation forte, qui tend à faire privilégier des stratégies de localisation dans lesquelles les parties prenantes prépondérantes sont de plus en plus nombreuses et de nature plus complexes nécessitant de fait des capacités de management des projets adaptées sur le territoire concerné.

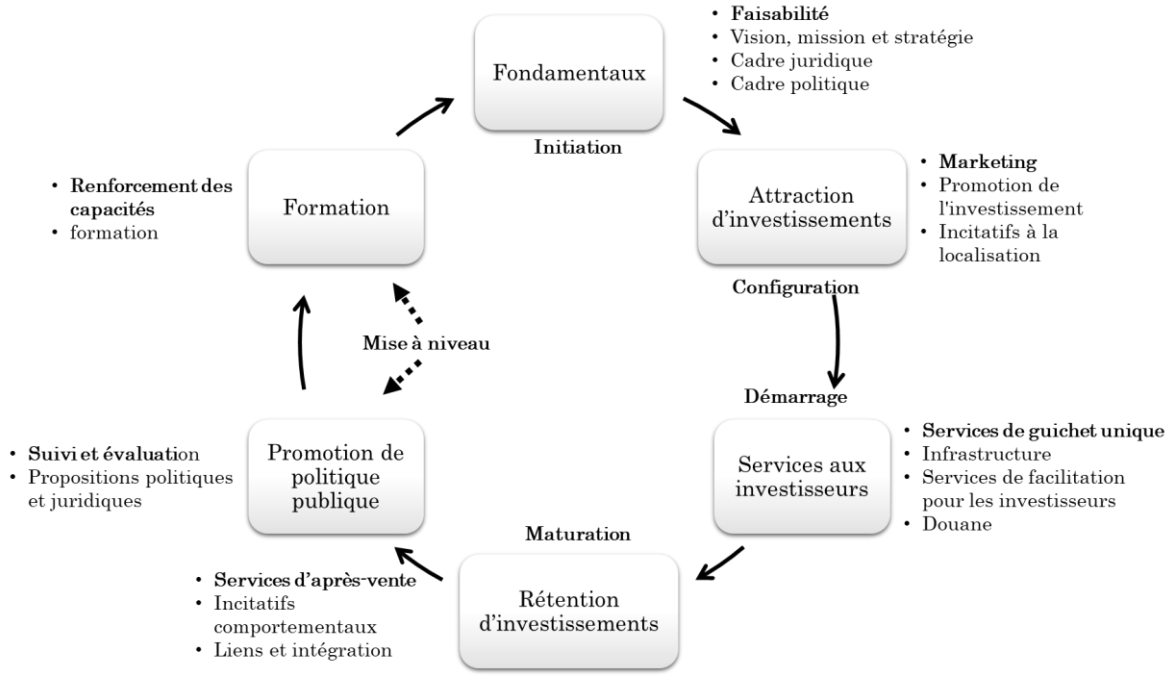
IV-5 Cycle du développement économique et projet d'IDE

L'analyse présentée dans cette section se fonde principalement sur des éléments issus d'entretiens avec des praticiens du développement économique (chargé(e)s de mission d'agences de développement économique, consultant(e)s de cabinets spécialisés dans l'attraction des IDE) ainsi que des pratiques observées et de réflexions issues de l'analyse réflexive évoquée dans l'avant-propos de cette thèse.

IV-5-a Le cycle du développement économique idéal

Idéalement, le cycle de vie mis en œuvre par les praticiens du développement économique local suit la logique en cinq étapes distinctes comme décrite dans le Schéma 11. Ce cycle illustre la complexité du management d'un projet d'investissement tant les parties prenantes sont nombreuses et aux intérêts pas forcément convergents.

Schéma 11 – Cycle du développement économique



Les fondamentaux de la mise en œuvre d'un cycle du développement économique se constituent :

- d'analyses de faisabilité et de la concurrence ;
- d'analyses commerciales et de l'investissement ;
- d'évaluation de l'impact économique et modélisation financière ;
- de stratégie et développement organisationnel ;
- d'un plan directeur ;
- d'alignement et d'harmonisation des politiques.

Vient ensuite la démarche d'attraction des investissements constituée de :

- Services d'attraction des investisseurs
- Développement d'une stratégie marketing
- Organisation d'investisseurs et de parties-prenantes
- Négociations de concession pour la localisation
- Génération de prospects

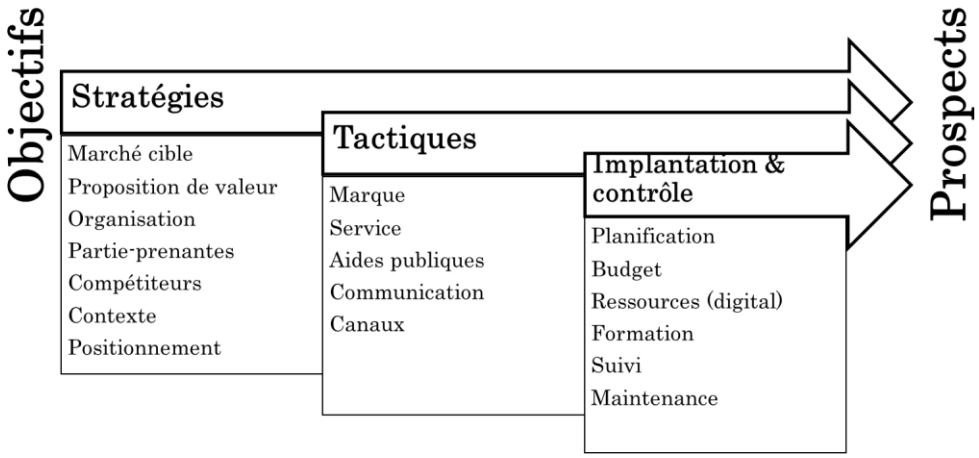
Un service de guichet unique est ensuite proposé à destination de l'investisseur, au sein duquel ce dernier pourra négocier et obtenir les incitations financières, discuter avec les services législatifs et fiscaux et identifier des services financiers et capitalistiques le cas échéant (fonds propres).

La rétention de l'investissement sur la localisation dans une stratégie d'ancrage territorial ne pourra se faire qu'au prix de la mise en œuvre d'un service de support à l'implantation doublé d'un service d'après-vente.

Enfin, dans un souci de bonne gestion publique, un retour sur expérience permet une analyse coûts/bénéfices et améliore la politique publique par la mise en place de séminaires et de formations des parties prenantes.

L'étape essentielle de ce cycle semble être celle qui concerne l'attraction des investissements qui suppose une stratégie marketing conduisant à la génération de prospects ; cette stratégie peut être représentée telle que sur le Schéma 12. Cette stratégie vient se superposer à celle de marketing territorial évoqué à la section II-3 et distingue les actions en trois catégorie : celles relevant de la stratégie, celles relevant de la tactique et celles relevant du processus d'implantation et de contrôle (gestion de projet).

Schéma 12 – La stratégie marketing d'attraction

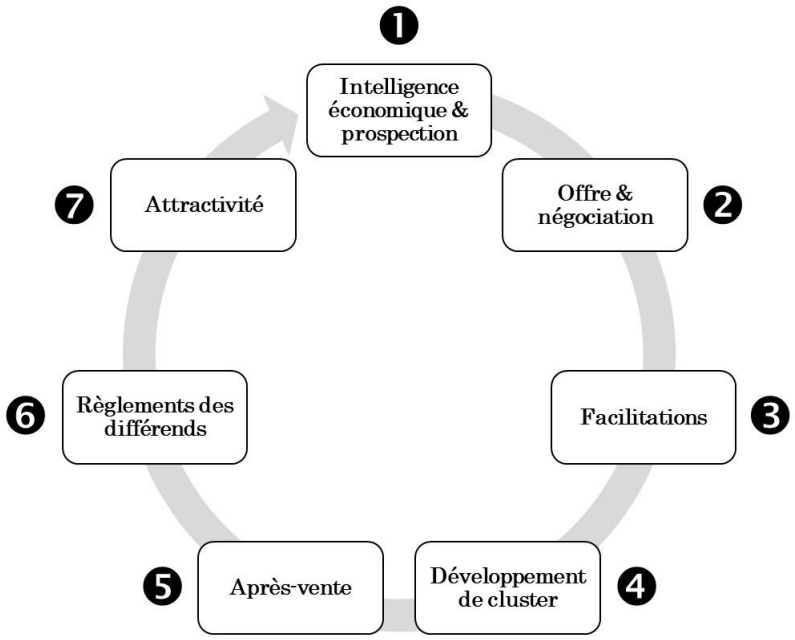


IV-5-b Modèle séquentiel pour la gestion d'un projet d'IDE sur un territoire

Les professionnels et praticiens des agences de promotion des investissements (ou IPA pour *Investment Promotion Agency*) ou d'agences officielles gouvernementales dédiées à l'attraction des investissements directs étrangers dans les pays à économie mature suivent ce cycle et envisagent le processus de gestion du projet comme un cycle séquentiel constitué d'étapes successives. Nous verrons plus avant que notre recherche suggère que ce processus est plutôt tourbillonnaire en ce sens qu'il met en œuvre tout au fil du temps des actions menées en parallèle avant de converger vers une situation finale stabilisée sous la forme d'un investissement durable.

Afin d'analyser le processus de management d'un projet d'IDE, il convient dans un premier temps de décrire précisément le cycle de vie traditionnel d'un projet d'IDE sur un territoire. Habituellement, le cycle de vie d'un projet est linéaire en ce sens qu'il suit une séquence ordonnée et logique d'actions sous la forme d'un cycle d'étapes distinctes. Si l'on détaille ce cycle de vie du développement économique aux projets d'IDE, on obtient un processus classique du projet d'IDE considéré comme un cycle de vie décrit dans le Schéma 13.

Schéma 13 - Cycle de vie d'un projet d'IDE du point de vue du management public



Ce cycle de vie est utilisé et mis en œuvre par l'Agence de Promotion des Investissements à l'échelle nationale, régionale ou locale dans le pays considéré. En effet, plusieurs niveaux administratifs peuvent être en mesure de s'impliquer dans ce type d'action.

La première étape est consacrée à la production de *lead* (anglicisme utilisé pour désigner un contact commercial) au terme d'un processus durant lequel un véritable « cycle du renseignement » (Bulinge, 2006) est mis en œuvre de sorte à identifier les signaux forts/faibles utiles à l'identification de projets d'IDE, puis ensuite d'effectuer une prospection en direction de la cible identifiée.

Ensuite dans une deuxième étape, que l'on peut considérer comme celle de préinvestissement, il s'agit d'aider la prise de décision du porteur de projet quant à sa localisation future en fournissant des informations ainsi qu'une offre sur-mesure, qui voit ainsi une phase de négociation se dérouler afin que les différentes parties arrivent à un accord final pour un choix de localisation. Il est à noter que dans cette phase, le territoire est soumis à concurrence potentielle (à l'exception de cas pour lequel le projet est dit captif,

c'est-à-dire qu'il y a exclusivité du projet d'IDE face à la compétition du fait, ou non[21], de l'investisseur) jusqu'à la décision définitive par l'investisseur porteur du projet d'un choix de localisation territoriale.

Suite à la prise de décision favorable pour le territoire, s'ensuit une étape durant laquelle il faut faciliter les procédures administratives et soutenir le développement de l'offre initiale (permis de construire, subventions, exonérations de taxes et d'impôts…). C'est cette étape qui constitue le cœur de notre recherche.

La quatrième étape de ce cycle de vie du projet d'investissement consiste, lorsque cela est possible et pertinent, à faciliter la prise de contact et l'intégration de l'entreprise dans le développement de l'écosystème économique local en organisant les rencontres avec les parties prenantes et les partenaires locaux.

Dans la phase d'après-vente il s'agit de surveiller la mise en œuvre, le lancement opérationnel ainsi que de s'assurer que l'investisseur est satisfait pendant toute la durée du projet. Dans le cas de l'apparition de conflits, le management public doit permettre le règlement des différends en protégeant et aidant les parties prenantes à résoudre ces conflits éventuels, par exemple en créant spécifiquement une cellule dédiée avec à sa tête un médiateur clairement identifié. Le rôle de ce médiateur est crucial car il doit permettre les arrangements nécessaires à la résolution des controverses qui peuvent apparaître tout au long des deux étapes de transition que nous venons de décrire.

Enfin, la septième et dernière étape du cycle de vie d'un projet d'investissement concerne l'amélioration de l'environnement des affaires et du renforcement de l'attractivité du territoire concerné. Cette étape peut aller jusqu'à la mise en place de politiques publiques de soutien afin de ne pas reproduire les difficultés rencontrées par les investisseurs.

Ces deux dernières étapes (pour autant qu'elles constituent un ensemble unique) permettent de caractériser l'ancrage territorial des IDE et produisent alors une attractivité territoriale.

Pour autant, cette description sous forme de processus linéaire et séquentiel ne reflète pas totalement le processus réel du cycle (identification-attraction-localisation-ancrage) sur le territoire lorsqu'on le met en perspective avec les propositions de Torre (2015). Elle rend plutôt compte du processus idéal que doit conduire un opérateur public afin d'ancrer sur

[21] On parle alors de « règle de la 1ère touche » : lorsqu'un territoire est membre du périmètre d'action de l'agence de développement économique, il peut demander l'exclusivité du traitement du projet tant que l'investisseur n'a pas formulé expressément une demande « d'ouverture » à la concurrence territoriale pour le projet d'IDE en question.

son territoire un IDE et du point de vue de cet opérateur public ; à savoir une agence de promotion des investissements étrangers au sens large du terme.

Il convient donc d'essayer de représenter ce processus du point de vue de l'investisseur et de le mettre en perspective avec les propositions de la théorie du développement territorial évoquée précédemment.

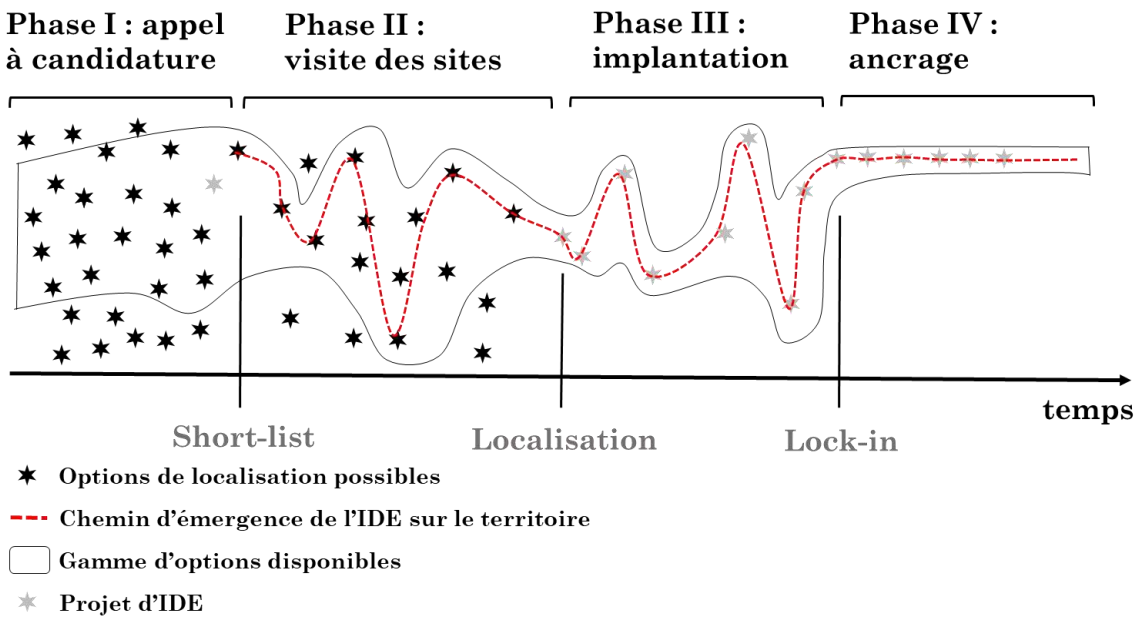
IV-5-c Lien entre cycle de vie du projet d'IDE et chemin de développement territorial

Le Schéma 14 propose une représentation stylisée d'un « chemin de projet d'IDE » compte tenu des propositions décrites plus en avant et qui s'inspire librement des travaux sur la dépendance à l'égard d'un « chemin stratégique » (Sydow, Schreyögg, & Koch, 2009). Ce cadre théorique propose que la dépendance du chemin stratégique poursuivi par un gestionnaire soit un processus dans lequel le champ d'action de ce dernier se rétrécit graduellement au fil du temps et ce malgré la prise en compte de l'histoire. Ce chemin est en effet conditionné par *i)* le modèle stratégique et *ii)* les mécanismes de renforcement (Koch, 2011).

Pour ce qui concerne un projet d'IDE sur un territoire, durant la phase I, il existe une gamme très large d'options possibles de localisation offertes par les territoires dont certaines sont exclues du cahier des charges de l'investisseur. Un processus de sélection s'effectue à l'intérieur de la gamme d'options disponibles afin de déterminer une *short-list* qui constitue une première étape du chemin stratégique. S'ensuit au cours de la phase II, un processus de visites des sites possibles à l'intérieur d'une gamme rétrécie qui va converger vers une décision de localisation décidée par l'investisseur. Le processus se poursuit alors par la phase III ou phase d'implantation durant laquelle le projet d'IDE va encore mûrir sur le territoire en fonctions de contraintes, de facteurs de contingence et de jeux de pouvoir entre les différentes parties prenantes. Finalement, le projet d'IDE s'ancre dans le territoire au cours de la phase IV.

L'objet de notre recherche est d'ouvrir la boîte noire que constitue la phase III pour un projet d'implantation *greenfield* et de relier les résultats produits par cette « ouverture » tout à la fois aux causes (le management public territorial) et aux effets de ce management pour constituer, ou non, un dispositif d'intelligence territorial dont nous donnons les fondements dans les sections suivantes.

Schéma 14 – Chemin de projet d'IDE



Source : auteur adapté de (Sydow et al., 2009, p. 692)

V L'intelligence territoriale : un management public agile ?

Outils précieux d'aides à la décision pour les collectivités, l'intelligence économique se territorialise tant les liens entre entreprises et territoires sont liés pour faire face à la concurrence internationale. L'intelligence économique se fonde sur la définition de l'information utile donnée par Martre (1994, p.11) : *« l'information utile est celle dont ont besoin les différents niveaux de décision de l 'entreprise ou de la collectivité, pour élaborer et mettre en œuvre de façon cohérente la stratégie et les tactiques nécessaires à l'atteinte des objectifs définis par l 'entreprise dans le but d'améliorer sa position dans son environnement concurrentiel. Ces actions, au sein de l'entreprise s'ordonnent en un cycle ininterrompu, générateur d'une vision partagée des objectifs à atteindre ».* Ainsi, si cette définition s'applique originellement aux entreprises, une déclinaison territoriale est possible pour aboutir au concept d'intelligence territoriale que nous introduisons et relions à notre objet de recherche dans les sections qui suivent.

V-1 Introduction au concept d'intelligence territoriale

L'intelligence territoriale (L. François, 2008; Herbaux, 2007) est un concept récent et lié à la notion d'intelligence économique (IE). Ce concept est apparu au début des années 2000,

à l'issu de travaux engagés, entre autres en France, par l'ADIT[22], la DATAR[23] et des agences de développement économique. Ces travaux montrent que les régions sont des territoires de référence pour la mise en œuvre d'initiatives liées à l'intelligence économique. En fonction des services qu'ils proposent, certains acteurs s'appuient sur la notion de territoire, d'autres sur le concept d'intelligence économique, et d'autres encore sur celui de dispositif territorial qui développe des activités dites intelligentes.

On peut ainsi définir, en première approche, l'intelligence territoriale (IT) comme la science qui a pour objet le développement durable des territoires et qui a pour sujet la communauté des territoires (Girardot, 2000). Plus précisément, l'intelligence territoriale propose de relier la veille et l'action publique au service du développement économique et industriel d'un territoire.

Elle peut aussi se définir comme la capacité d'un territoire à anticiper les changements socio-économiques et à gérer les connaissances qui en découlent (Moinet, 2011a). Pour cela, elle renvoie à la maîtrise de l'information stratégique, à sa collecte, à son partage et à son utilisation au profit des acteurs économiques (Martre, 1994). L'objectif poursuivi est de construire des politiques, des savoir-faire et des innovations institutionnelles qui, *in fine*, feront du territoire concerné un centre de compétences ou un élément clé de la compétitivité des entreprises qui s'y établissent. Elle vise ainsi à renforcer le capital immatériel du territoire et des acteurs économiques qui y sont implantés, ainsi que la création de valeur ajoutée lors de la mise en œuvre de la stratégie territoriale.

Dans un contexte de crise économique, l'intelligence territoriale pourrait ainsi apparaître comme un cadre d'analyse permettant d'anticiper les mutations économiques (on pourrait même parler de métamorphoses[24]) au même titre que les diagnostics territoriaux servant de base aux politiques de relance économique, en installant une attitude, un mode de management public. En effet, la maîtrise de l'information stratégique et sa gestion par les acteurs concernés pourraient améliorer la performance économique territoriale (en termes d'investissements, d'emplois…).

Une prise de conscience semble nécessaire afin d'affecter des moyens à mettre en œuvre pour la recherche d'un avantage compétitif local doublé d'une préconisation de passer par le partage d'informations dans le but d'organiser la capacité collective à construire une dynamique de développement dans les territoires (Pautrat, 2004). Cela suppose alors

[22] Agence pour la Diffusion de l'Information Technologique
[23] Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Attractivité Régionale
[24] Ce terme fait référence au livre d'Edgar Morin (1984*) « Commune en France : la métamorphose de Plozevet »* qui a servi de base aux réflexions conduites dans le cadre d'une mission sur la mutation des politiques publiques d'accompagnement du développement économique territorial remis au Premier Ministre (Aubert, 2014).

d'inciter l'Etat et les collectivités locales à donner une impulsion au développement local en créant une dynamique d'intelligence territoriale (Pautrat & Delbecque, 2008).

Ainsi, dans l'économie de la connaissance, et en tenant compte de la mobilité croissante des acteurs économiques, chaque territoire doit faire preuve d'un potentiel territorial capable d'attirer l'activité productive. Les territoires apparaissent alors comme des systèmes dynamiques qu'il faut observer en temps réel pour permettre la mise en œuvre de politiques locales efficaces et adaptées.

L'intelligence territoriale peut être analysée selon deux logiques (Pelissier, 2009) :

1. La **logique ascendante**, qui met l'humain au centre des développements et qui prône une intelligence territoriale sous la forme d'une entité socio-économique construite qui résulte de multiples interactions entre des acteurs hétérogènes composant le territoire et donnant naissance à des ressources elles-mêmes construites.
2. La **logique descendante**, qui consiste en la déclinaison de l'intelligence économique au niveau du territoire pour améliorer la compétitivité nationale. Le territoire subit les décisions de l'Etat, ce qui peut avoir comme conséquence de ne pas favoriser le développement endogène. La circulaire du Premier ministre de 2011 (Fillon, 2011) s'inscrit pleinement dans cette logique en donnant les orientations de l'intelligence économique appliquées aux territoires français dans un souci de les mettre sur un pied d'égalité au plan national sans prise en compte de leurs spécificités.

Ces deux approches (la première plus académique et la seconde plus institutionnelle) convergent vers les mêmes buts : la compétitivité et l'attractivité des territoires. Pour atteindre ces buts, les acteurs de ces territoires (habitants, collectivités territoriales, élus, entreprises, institutions…) sont invités à partager des objectifs et à œuvrer en collaboration.

Plutôt que d'opposer ces deux conceptions de l'intelligence territoriale, nous préférons les associer car elles se complètent. Une cohérence sur le territoire national du dispositif public d'intelligence économique est nécessaire, mais, les territoires étant par nature des espaces à fortes spécificités, l'Etat doit accepter un mode de gestion adapté à ces spécificités.

L'objectif poursuivi est alors de placer le développement territorial au cœur du management public. Dans ce but, installer une démarche d'intelligence territoriale, au cœur du dispositif de développement économique local, doit permettre de renforcer les coopérations et les projets collectifs. Une culture du partage de l'information renforce la

défense de l'intérêt général et permet ainsi de faciliter le développement de projets dynamisant le territoire.

La tâche est subtile, dans le contexte institutionnel français, car il s'agit de trouver un équilibre entre le pilotage fort de l'Etat central et l'autonomie des collectivités territoriales. Ces dernières (les régions, les métropoles, mais aussi les départements, les villes, les communautés d'agglomération, les communautés urbaines) peuvent être en charge de la coordination du développement économique.

Les différentes échelles territoriales ne simplifient pas la détermination du bon niveau de pilotage des actions et des projets de développement économique. La multiplication des interlocuteurs vient alors s'ajouter à une complexité grandissante des projets d'investissements et, notamment, de ceux portés par des investisseurs étrangers.

Si la circulaire du Premier ministre évoquée précédemment décrit bien un processus d'intelligence économique au profit des acteurs économiques des territoires, elle ne présente que trois volets : la veille stratégique, le soutien à la compétitivité des entreprises et la sécurité économique. Le management de l'intelligence collective n'apparait pas. En négligeant ainsi de fournir des éléments et des directives pour la structuration de ce volet, l'Etat laisse alors un vide qui peut avoir des effets pervers : les collectivités territoriales, les chambres consulaires et, parfois, les services déconcentrés de l'Etat peuvent alors se faire concurrence au détriment d'une optimisation du système public de management et du soutien au développement économique.

La profusion des profils d'acteurs rend ainsi la gestion des projets d'investissements difficile ; chacun revendiquant la légitimité du leadership. C'est pourquoi il est compliqué de déterminer les facteurs de succès (ou d'échec) du management par la puissance publique d'un projet d'IDE sur un territoire et donc de déterminer la contribution des dispositifs d'intelligence territoriale à l'œuvre lors du processus de management du projet.

V-2 Vers un management public intelligent ?

Serval (2015) propose dans ces travaux de thèse une matrice de caractérisation des modèles de gouvernance territorial. Au nombre de trois dans un premier temps, puis complété par un quatrième ensuite (Serval, 2017) ces caractéristiques sont un croisement entre la logique d'intervention publique (réactive, proactive) et la nature du problème à résoudre (habituelle, inédite). Ces quatre modèles sont :

1. l'« étoile » : gouvernance ouverte et informelle dans une logique de concurrence avec des actions non coordonnées et des routines organisationnelles ;

2. l' « escargot » : gouvernance fermée et d'avantage formelle dans une logique non concurrentielle passant par une coordination et des routines organisationnelles ;
3. le « chaotique » : gouvernance ouverte et d'avantage informelle dans une logique de coopétition et de collaboration qui promeut l'innovation ;
4. le « concerté » : gouvernance ouverte et d'avantage formelle dans une logique de conflits, de polémiques et de coalitions d'acteurs qui impose la mise en œuvre de stratégies de collaboration.

Cette dernière proposition de croisement possible, à savoir l'identification d'un problème inédit dans une logique d'action publique proactive qui serait caractéristique d'une situation à même d'être prise en compte par un dispositif d'intelligence territoriale n'a pas été étudié à notre connaissance et notre hypothèse est qu'elle pourrait se fonder sur un modèle *smart* (intelligent) de concertations territoriales.

V-3 Intelligence territoriale et IDE

Rappelons que dans la circulaire du Premier Ministre sur la mise en œuvre de la politique publique d'intelligence économique (PPIE) en France, le deuxième objectif en terme de priorité est *de « soutenir la compétitivité des entreprises et la capacité de transferts de technologie des établissements de recherche, en priorité au profit des entreprises françaises et européennes. […] Les actions d'influence auprès des futurs décideurs étrangers, en particulier dans les secteurs économiques prioritaires, doivent être renforcées »* (Fillon, 2011).

Pour autant, dans son rapport sur la PPIE, le préfet Bernard-Laurens regrette que *« l'Etat en région n'est pas été régulièrement et préalablement informé par l'administration centrale des projets de prise de participation de Groupes étrangers, voire de fonds nationaux d'investissement partenariaux dans des entreprises de leur secteur. Plusieurs préfectures disent ne pas pouvoir rentrer en contact avec l'Agence française des investissements internationaux (AFII) qui travaille exclusivement avec les Agences régionales de développement des Conseils régionaux ; elles ne reçoivent pas non plus d'information de nos postes diplomatiques dans les pays investisseurs lorsqu'une grande entreprise de leur région est concernée »* (Laurens-Bernard, 2013, p. 17).

Ce rapport souligne que *« les investissements étrangers représentent un avantage pour les collectivités locales qui souvent leur déroulent le tapis rouge. Mais ils peuvent également constituer une menace lorsqu'une prise de participation au capital aboutit à une prise de contrôle de l'entreprise, éventuellement pour sa fermeture une fois sa capacité d'innovation technologique absorbée »* (Laurens-Bernard, 2013, p. 47).

Finalement le représentant de l'Etat regrette *que « les services régaliens en région ne reçoivent pas d'information sur les prises de participation au capital et les investissements étrangers dans les entreprises du territoire »* (p. 47) et que *« comme dans d'autres domaines, ils vont à la pêche aux informations auprès des dirigeants d'entreprise, des avocats d'affaires… »* (p. 47) alors que *« plus de la moitié des projets étrangers d'investissement en France passent par l'AFII »* (p. 48) et que le Décret de 2001 définissant ses missions précise que *« l'Agence agit en liaison avec les représentants de l'Etat dans les régions et les départements »* (p. 48).

Constatant que *« cette Agence travaille directement avec l'ARDE du Conseil régional, à tel point que dans certains cas, pour obtenir les informations que détient l'AFII, les services doivent s'adresser à l'ARDE »* (p. 48), il regrette qu'*« une part de l'information existe également dans nos postes diplomatiques. Les contacts sont très rares entre les services de l'Etat en région et nos ambassades à l'étranger »* (p. 48) et estime qu'*« une clarification des relations entre l'AFII et les services de l'Etat en région paraît nécessaire, de même que préfectures et ambassades devraient communiquer entre elles lorsqu'il s'agit de préserver la compétitivité et l'influence des entreprises françaises »* (p. 48).

La question du management territorial des projets d'IDE se trouve une nouvelle fois posée, ceci dans une logique de sécurité économique propre aux dimensions régaliennes d'une stratégie de management et de développement économique des territoires.

VI Problématisation de la recherche

Les sections précédentes ont permis d'appréhender les différents champs disciplinaires dont la maîtrise est nécessaire pour aborder le problème de la gestion des projets d'investissements directs étrangers par / pour / dans un territoire. De cette contextualisation, il ressort que ni la littérature en management ni celle en management public et pas plus celle en développement territorial ne s'est intéressée à ce sujet alors que la richesse des situations envisageables, le nombre important des parties prenantes concernées et la dimension éminemment stratégique font tout l'intérêt d'une telle recherche.

S'intéresser au management des projets d'IDE sur un territoire implique donc de traiter la question des liens entre les parties prenantes impliquées, de leurs coordinations, voire de leurs coopérations et d'ouvrir ainsi la boîte noire. C'est pour cela que nous avons situé ce travail de recherche autour de l'interrogation initiale suivante :

Quels sont les caractéristiques et les effets du management public territorial sur les projets d'investissements directs étrangers ?

Dans les sections qui précèdent, nous avons vu que le management de projet d'IDE relève de plusieurs logiques (d'internationalisation des entreprises, stratégique, d'attractivité et de marketing du territoire, de management et de développement territorial, d'intelligence territoriale) imbriquées les unes dans les autres, certaines étant la conséquence des effets produits par les causes d'autres. La prise en compte de la dimension temporelle est alors essentielle pour la bonne compréhension d'un phénomène dont la lecture ne peut être linéaire.

Malgré la présence d'opérateurs légitimes telle qu'une agence de développement économique, il ressort aussi que ce management est une construction avec une trajectoire non linéaire dont la finalité est souvent incertaine. Dans cette logique processuelle, des articulations de ressources (présentes ou à définir/construire) sont à construire entre les membres d'un réseau sociotechnique qui se constitue, articulations qui peuvent agir à deux niveaux : individuel (l'organisation) ou collectif (le réseau territorial).

Le questionnement de notre objet de recherche, le projet d'IDE sur un territoire, conduit à s'intéresser plus particulièrement à la manière dont son management va pouvoir être constitutif de l'émergence d'un système d'intelligence territorial et sous quelle forme.

Ainsi, il convient de répondre aux deux questions de recherche complémentaires suivantes :

1. Pourquoi le management territorial par les différentes parties prenantes (publiques et privées) d'un projet d'investissement direct étranger conduit-il à un échec ou à un succès ?
2. Comment un projet d'IDE est-il géré par les différentes parties prenantes (publiques et privées) dans l'objectif de le rendre durable pour le territoire tout en favorisant la création de valeurs ajoutées, en particulier en termes d'emplois ?

VII Conclusion du chapitre

Au cours de ce chapitre nous avons effectué une tentative d'intégration de plusieurs disciplines des sciences de gestion dans l'objectif de mieux appréhender notre objet de recherche, le projet d'IDE, et surtout la thématique de recherche à savoir le management de ce dernier par des parties prenantes multiples aux objectifs paradoxalement pas toujours convergents.

Cette analyse a permis d'identifier deux questions de recherche qui devraient expliquer les situations complexes qui peuvent être constatées.

Il convient maintenant d'identifier les supports théoriques et méthodologiques qui permettent de répondre à ces deux questions dans une situation très fortement contextualisée.

Appréhender le contexte suppose dès lors d'identifier les éléments ayant un impact sur la coordination entre les acteurs mais aussi de comprendre comment ces éléments sont articulés ensemble et sont amenés à évoluer pour renforcer ou non cette coordination. Ainsi, il s'agit de mettre en lumière les mécanismes qui permettent de s'approprier le contexte dans sa dimension globale puis, d'articuler théoriquement et comprendre ce dernier, à la fois comme une donnée et aussi comme la résultante d'une transformation.

Il s'agit donc d'ouvrir cette boîte noire du management public territorial de projets d'IDE dans une approche holistique.

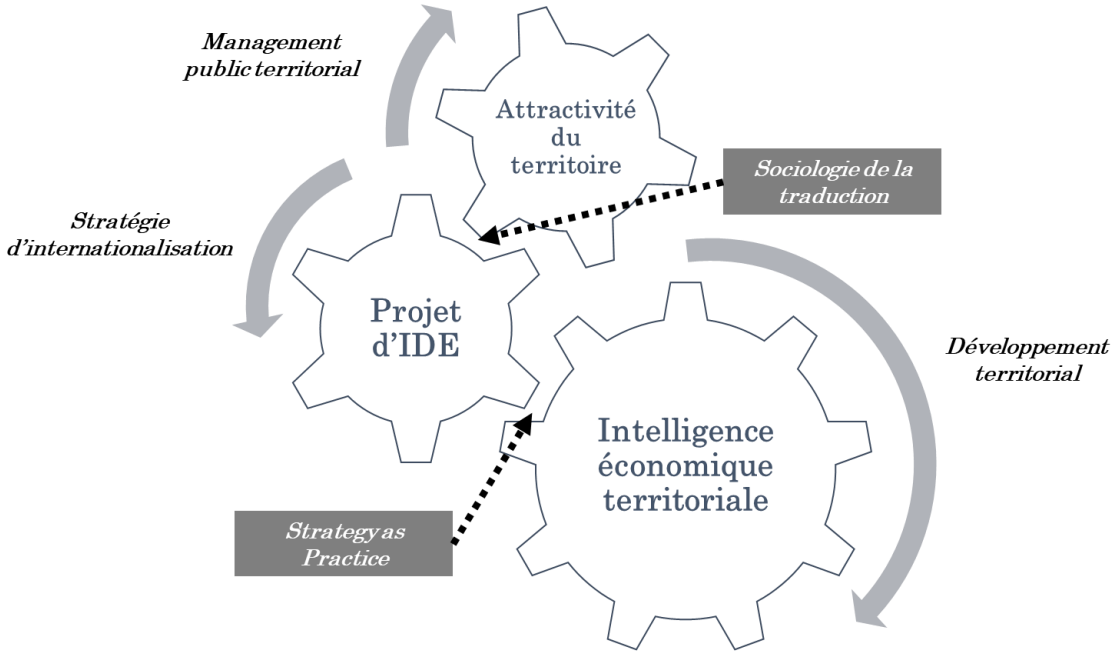
Le cadre théorique permettant de répondre à la double interrogation présentée précédemment est la sociologie de la traduction qui s'intéresse à la constitution d'un réseau sociotechnique que représente le réseau territorial. En analysant le processus de traduction, il semble possible d'identifier les mécanismes par lesquels la coopération entre les membres du réseau se créée ou non.

Pour autant si ce cadre théorique permet de répondre à la question du « pourquoi », il ne permet pas toujours certain de répondre en même temps à la question du « comment ». En considérant le management des projets d'IDE comme une pratique sociale au travers de laquelle des membres d'une communauté se retrouvent et agissent ensemble par l'intermédiaire de stratégies, nous inscrivons aussi notre recherche dans une perspective de stratégie par la pratique (ou *Strategy as Practice* ou *SaP*). Ce courant des sciences de gestion qui présente une proximité avec l'approche processus s'intéresse aux pratiques individuelles des stratèges (Whittington, 1996). Compte tenu des développements précédents concernant à la fois les stratégies d'internationalisation, les problématiques de management et de développement territorial ainsi que d'intelligence économique sous-jacents à la problématique de management des projets d'IDE, il nous a donc naturellement semblé important d'inscrire notre recherche dans cette perspective.

Mettre en lumière le processus d'évolution du management de projet d'IDE que nous étudions suppose un choix méthodologique qui permette d'avoir accès à la donnée, d'être au cœur du dispositif. Deux solutions s'offrent à nous : la recherche intervention ou l'étude de cas. Idéalement, la recherche intervention qui a pour ambition de générer à la fois des connaissances pratiques utiles pour l'action et des connaissances théoriques plus générales (A. David, Hatchel, & Laufer, 2002; Albert David, 2000) serait la voie de recherche la plus adéquate mais elle suppose un accès au terrain dont nous sommes privés (cf. Avant-propos de cette thèse). Finalement, nous optons pour l'étude de cas qui permet d'avoir un accès à la connaissance par l'étude d'une situation particulière. Cette démarche suppose d'accepter l'idée du particulier, de l'unique, du divers (Albert David, 2005) dans une dualité inédite car *« un cas est une singularité susceptible d'être isolée et un cas est une structure »* (Dumez, 2013).

Le Schéma 15 représente le bouclage conceptuel que nous avons choisi d'établir pour fixer le cadre de notre recherche afin d'analyser et comprendre le management des projets d'IDE dans la phase d'implantation.

Schéma 15 – Bouclage conceptuel de la recherche



Nous faisons alors le choix de conduire une recherche qualitative qui vise à la compréhension du phénomène étudié, à la réponse aux questions pourquoi et comment, ce qui suppose une *« analyse fine, détaillée des phénomènes étudiés, incluant la description et la narration, présentant les acteurs et leurs actions et interactions, leurs discours et interprétations, et la mise en évidence de mécanismes sous-jacents aux dynamiques et processus »* (Dumez, 2011b, p. 56).

L'unité d'analyse choisie est donc le projet d'IDE et le champ d'investigation empirique (un projet chinois en France et un projet sud-coréen au Brésil) se justifie par des contextes différents. Ces contextes modifient les pratiques de management du fait de l'intégration ou de la prise en compte des dimensions culturelles, économiques et sociales sans avoir de valeur statistique.

La présentation détaillée de l'architecture de la recherche, du cadre théorique et méthodologique retenu pour répondre à cette problématique générale fait l'objet du chapitre suivant.

Chapitre 2 Architecture de la recherche et cadres théoriques

« Nous vivons dans le monde de l'abstraction, celui des bureaux et des machines, des idées absolues et du messianisme sans nuances. Nous étouffons parmi les gens qui croient avoir absolument raison, que ce soit dans leurs machines ou dans leurs idées. Et pour tous ceux qui ne peuvent vivre que dans le dialogue et dans l'amitié des hommes, ce silence est la fin du monde ».

Albert Camus, Le Siècle de la Peur (Combat, 19 novembre 1946)

Après avoir contextualisé la problématique du management public territorial des projets d'investissements directs étrangers en lien avec le concept d'intelligence territoriale, il convient d'expliciter les **choix épistémologiques**, de définir un cadre théorique d'analyse compatible avec ces choix et de présenter la **stratégie de recherche** retenue.

Cette recherche, à visée exploratoire, n'a pas pour finalité la généralisation des résultats. Elle tente de donner une description complète et approfondie du phénomène étudié, en rapport avec la problématique choisie, et de tester un cadre théorique particulier.

Dans un éditorial récent de *l'Academy of Management Journal*, Bansal, Smith et Vaara (2018) plaident pour un développement des recherches qualitatives afin de décortiquer les défis complexes auxquels les chercheurs en sciences de gestion doivent s'attendre dans un monde plus « vicieux ». Se référant à Nadkarni et al (2018) et Bamberger et Pratt (2010), les éditeurs soulignent la pertinence des recherches qualitatives *« dans des contextes empiriques nouveaux ou sous-étudiés où il y a relativement peu de travaux antérieurs, comme dans le cas de grands défis complexes et désordonnés »* afin de *« briser nos cadres théoriques supposés »* (p. 1190) inaccessibles dans une logique hypothético-déductive propre à la recherche quantitative.

Ainsi, si la **recherche qualitative** peut prendre différentes formes (étude de cas, études procédurales, historiques, analyse des discours, méthodes paradoxales…), il n'en demeure pas moins qu'elle doit alors obéir à quatre grands principes afin d'en assurer rigueur et adéquation (Bansal et al., 2018) :

1. Connaître son épistémologie : par exemple, les approches procédurales doivent énoncer leurs ontologies relationnelles et temporelles afin de se distinguer des approches fondées sur la variance.
2. S'assurer de la consistance interne de la question de recherche, des données et de l'analyse.
3. Etre authentique, détaillé et clair dans l'argumentation et le style d'écriture : en particulier quand le chercheur est ancré dans son contexte de recherche (recherche ethnographique par exemple).
4. Utiliser des documents remarquables, mais sans forcer son érudition avec des modèles existants : les chercheurs doivent considérer leur travail comme unique et

chercher à continuer à innover et à développer des méthodes qualitatives pour éviter les orthodoxies.

Afin d'étudier l'émergence d'une stratégie de localisation et d'implantation d'un IDE dans un territoire, nous avons adopté une **approche procédurale** qui porte sur la façon dont une entité évolue et change d'une période à l'autre (Pettigrew, 1990).

Selon Langley (1999), la philosophie de l'utilisation des approches procédurales dans la recherche vise à comprendre et à répondre aux questions de « comment » et « pourquoi » les événements changent au fil du temps. Par conséquent, l'adoption d'un modèle de recherche qui met l'accent sur le processus est soucieuse de comprendre comment les choses évoluent après un certain temps et pourquoi elles évoluent de cette façon.

L'approche par l'étude des **processus** rend compte essentiellement d'histoires sur ce qui est arrivé et **qui** a fait **quoi** et **quand**, c'est-à-dire par l'identification d'événements, d'activités et de choix ordonnés en fonction du temps (Langley, 1999).

La retranscription des données dans cette recherche qualitative doit alors apporter au lecteur une idée précise du contexte afin de fournir une « expérience personnelle » du phénomène et de soutenir également l'importance de la théorie. Par « expérience personnelle » nous rejoignons le propos de Dumez (2015) : *« toute description repose sur un point de vue, que celui-ci ait été explicité […] ou qu'il soit implicite »* et *« permet de rendre compte du contexte, ce que ne permettent pas les méthodes quantitatives »*. En ce sens, la combinaison de stratégies de présentation des résultats donne une richesse conceptuelle au résultat final de ce type de recherche qualitative.

Trois sections constituent ce chapitre. Nous présentons en premier lieu le paradigme épistémologique retenu : le **réalisme critique**. Puis nous développons la conceptualisation du cadre d'analyse théorique de cette recherche fondée sur la construction d'un **cadre théorique hybride** constitué de la **sociologie de la traduction** (ou *Actor Network Theory* ANT) associé au courant ***strategy as practice*** (stratégie par la pratique SaP). Nous avons adopté l'**étude de cas** comme stratégie de recherche et nous présentons, dans la dernière section, les principes de celles-ci et nous concluons par une première présentation des deux cas qui constituent le cœur de notre recherche ainsi que les modalités de collecte et d'analyse des données empiriques.

I Cadre paradigmatique et orientation épistémologique

La philosophie de cette recherche empirique repose sur la conviction que l'identification de l'émergence d'un phénomène managérial ne peut se trouver que par la voie de l'étude du terrain où vont se rassembler, se croiser et se synthétiser les implications de ces pratiques managériales.

Le concept de paradigme se réfère à un cadre scientifique spécifique de la recherche. Selon Morin (1977, p. 44) un paradigme est *« un ensemble de relations fondamentales d'association et/ou d'opposition entre un nombre limité d'idées centrales, relations qui vont ordonner toutes les réflexions, tous les discours, toutes les théories »*. Kuhn (1970, p. viii) considère pour sa part qu'un paradigme se réfère à *« des acquis scientifiques universellement reconnus qui, pendant un certain temps, fournissent des modèles de problèmes et des solutions à une communauté de praticiens »*. C'est donc un ensemble de règles (méthodes légitimes, normes acceptables, standards…) et d'hypothèses que les membres d'une communauté scientifique partagent.

Trois dimensions permettent de structurer un cadre paradigmatique (Guba, 1990; Guba & Lincoln, 1994; Kuhn, 1970; Mbengue, 2001) :

1. Le **projet épistémologique** (la construction de la connaissance)
2. La **perspective ontologique** (l'étude de l'être/essence ou de la réalité)
3. Le **protocole méthodologique** (le processus d'enquête scientifique)

Les sections suivantes présentent les choix opérés pour ces trois dimensions.

I-1 Un projet épistémologique praxéologique

Piaget (1970), constructiviste et père des épistémologies de la complexité (Morin, 1977), distingue trois types de projets épistémologiques pour une recherche :

1. le projet **idiographique** qui résulte de l'observation de faits ou d'évènements uniques avant la théorisation. On distingue alors l'historiographie (l'étude de l'histoire d'un phénomène) de l'ethnographie (l'étude du contexte d'un phénomène) ;
2. le projet **praxéologique** qui propose l'analyse des décisions et des actions afin d'identifier et de délimiter les normes, règles et obligations qui influent sur la manière de prendre des décisions et surtout de les mettre en œuvre en tant que processus logique de l'action humaine ;
3. le projet **nomothétique** qui suppose une théorisation avant l'explication afin d'identifier et d'analyser les lois qui pourraient peu ou prou être généralisées à d'autres situations dans une perspective de déterminisme causal.

Cette recherche se situe dans le cadre d'un projet praxéologique.

I-2 Un raisonnement abductif et retroductif

Le paradigme (un modèle, un exemple en grec ancien) est donc un système de représentation des perceptions. Afin de délimiter les contours et d'étudier un tel système, les chercheurs peuvent alors se référer à trois types d'inférences qui sont souvent combinées dans la recherche : la déduction, l'induction et l'abduction.

I-2-a Les différentes inférences

L'inférence est le processus mental par lequel on arrive à une conclusion logique (conséquence) à partir de prémisses (avant-propositions) connues ou supposées vraies.

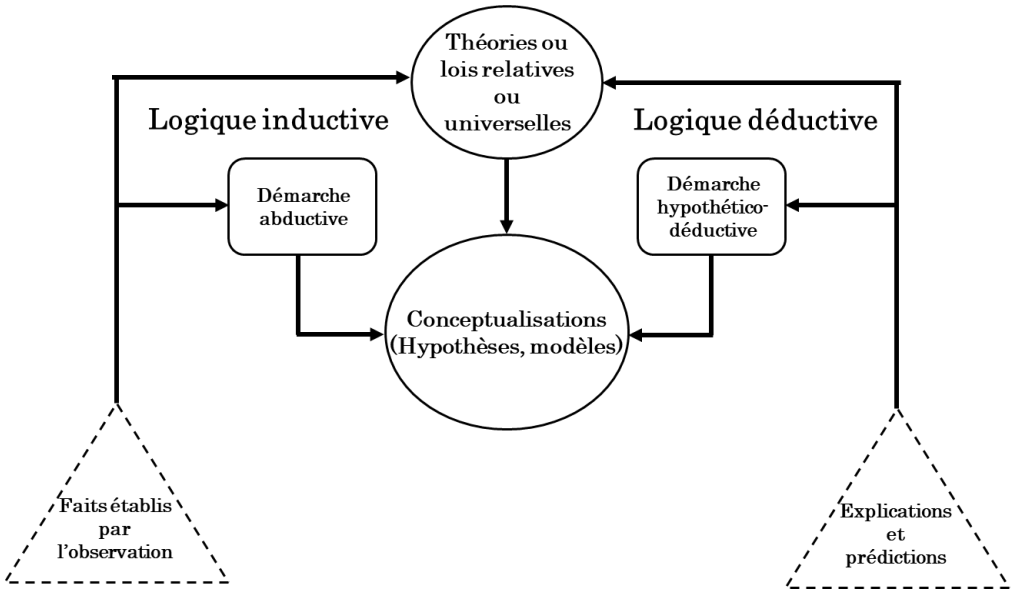
Quand la déduction est inspirée par la théorie, l'induction est inspirée par les données et l'abduction fait naître une hypothèse en concluant par une explication (Peirce, 1878)[25]. Ce raisonnement consiste à extraire des observations un concept explicatif, parmi d'autres éventuellement possibles, concept qui permet une réédification de la réalité et la génération de nouvelles réponses, à discuter et tester dans une seconde étape. Peirce parle aussi « d'inférence hypothétique ». L'abduction est le fruit de l'élaboration de la logique de la découverte scientifique avec principalement les travaux des épistémologues et des philosophes des sciences tel Popper. Le Schéma 16 représente les liens entre ces trois inférences.

Contrairement au raisonnement déductif, les prémisses ne garantissent pas la conclusion (inférence à la meilleure explication), ce qui suppose du pragmatisme. L'abduction est donc une inférence qui donne naissance à une hypothèse en concluant par une explication (Peirce, 1878) et elle permet de trouver des explications à des phénomènes anormaux, surprenants ou résistants (Paavola, 2004). On ne recherche pas forcément la meilleure explication mais une solution probable ; de fait elle est le processus de formation d'hypothèses et ne doit pas être réduite au résultat (Fylkesnes, 2006)[26].

[25] Pour plus de détail sur l'abduction et l'apport de Peirce à ce sujet, le lecteur pourra consulter la page internet https://plato.stanford.edu/entries/abduction/peirce.html

[26] On peut noter que cet auteur préconise l'utilisation de la méthode de recherche par étude de cas afin de mieux comprendre les processus abductifs : *« nous avons besoin d'un changement de perspective méthodologique, à partir de l'analyse des résultats des processus créatifs, des sujets des processus créatifs (…) jusqu'aux analyses du processus créatif, en utilisant les études de cas »* (Fylkesnes, 2006, p. 180).

Schéma 16 – Les liens entre les différentes inférences



I-2-b Le raisonnement abductif et retroductif

Le caractère hypothétique du raisonnement abductif a longtemps été discrédité dans l'histoire de la logique comme dans celle des sciences. En effet, le raisonnement déductif s'appuie sur la cohérence mathématique d'une suite de propositions et l'induction est capable de produire, par analogie et extension, une explication commune à un ensemble de faits, alors que l'abduction paraît souffrir de sa signification probable et des raisonnements fragiles qui en découlent. Pour autant, Peirce affirme que l'abduction est la seule inférence qui aboutit à des connaissances nouvelles.

Dans cette lignée, Bhaskar (1998, p. 19) considère que *« les inférences doivent être analogiques et rétroductives, et non simplement inductives et/ou déductives »* en raison du fait que l'essence de la science est le mouvement. Par raisonnement analogique, il entend le raisonnement comparatif (près du raisonnement inductif car il s'efforce de fournir la compréhension de ce qui est susceptible d'être vrai) et par raisonnement rétroductif, il entend le raisonnement abductif.

Pour Danemark et al. (2002, p. 80), l'abduction consiste à *« interpréter et recontextualiser des phénomènes individuels dans un cadre conceptuel ou un ensemble d'idées. Pouvoir comprendre quelque chose d'une manière nouvelle en observant et en interprétant ce quelque chose dans un nouveau cadre conceptuel ».* Pour les mêmes auteurs, la rétroduction s'obtient *« à partir d'une description et d'une analyse des phénomènes concrets afin de reconstituer les conditions de bases pour que ces phénomènes soient ce qu'ils sont. Par le biais d'opérations de raisonnement et de réflexion contrefactuelle afin d'argumenter vers des conditions transfactuelles ».*

L'abduction est aussi sollicitée lorsque qu'un fait surprenant se produit, alors que l'on s'attendait à autre chose, et que l'explication immédiate n'est pas possible. Cette anomalie (ou nouveauté) permet l'édification d'une nouvelle hypothèse en remontant en arrière la chaîne du raisonnement et en élargissant le champ des possibles comme forme rationnelle de l'imagination. Vient ensuite un temps de confrontation de ces nouvelles conjectures à l'aide de nouvelles déductions confrontées à leur tour empiriquement à d'autres faits par l'induction.

L'abduction est choisie comme inférence car, comme l'a formulé Pierce (1878), l'abduction en tant qu'inférence créatrice, repose sur quatre propriétés : *i)* un pouvoir explicatif, *ii)* une capacité à être testée, *iii)* une efficacité « économique » (une simplicité d'évaluation pour une explication maximale de faits) et *iv)* une poursuite de la réflexion sans être rédhibitoire à l'énonciation d'hypothèses futures.

I-3 Perspective ontologique

Dans la tradition scientifique occidentale, la recherche qualitative peut être regroupée en trois postures fondamentales en ce qui concerne une recherche efficace sur le terrain et les méthodologies de recherches spécifiques pertinentes, à savoir le positivisme (empirico-analytique), l'herméneutisme (l'antipositivisme qui comprend le constructivisme et l'interprétativisme) et la théorie critique (le post-modernisme). On peut alors préciser ces paradigmes ontologiques de la sorte :

- le **positivisme** (original, néopositivisme ou positivisme logique et post-néopositivisme) qui considère que la réalité a sa propre essence/nature ;
- l'**herméneutisme** (constructivisme social, interprétativisme, phénoménologie et herméneutique) qui propose que la réalité est une construction ou une interprétation sociale/psychologique ;
- le **réalisme critique** qui suppose que les objets naturels et les objets sociaux ne peuvent pas être étudiés de la même manière ; les objets sociaux sont irréductibles (dépendants/émergents) des objets naturels et ont un « surplus non-naturel » (Bhaskar, 1998, p. 20-21).

Pour Bachelard (1938, p. 14), il est évident que *« pour un esprit scientifique, toute connaissance est une réponse à une question. S'il n'y a pas eu de question, il ne peut y avoir connaissance scientifique. Rien ne va de soi. Rien n'est donné. Tout est construit. »*, introduisant de fait la subjectivité comme principe de base à la production de connaissance.

I-3-a L'abandon d'une perspective interprétativiste

Cette recherche aurait pu s'appuyer sur la méthodologie de l'interprétation. Il s'agit dans ce cas de principalement comprendre la connotation interprétative des pratiques et des actes individuels, par opposition à une mesure. Dans cette méthode d'interprétation, la pensée se fonde sur le fait que la complexité du processus social ne peut pas se limiter de façon satisfaisante tant dans les inférences théoriques que dans les covariances.

Pour comprendre le processus social, il faut tout à la fois s'insérer et s'extraire de la sphère de ceux qui l'engendrent (Baroudi & Orlikowski, 1989; Orlikowski & Baroudi, 1991). L'accent est mis ici sur la formation du sens ou la création de sens par le langage, les symboles, les mythes, les rituels, l'idéologie et les drames sociaux.

En général, les chercheurs en gestion ne sont jamais en mesure de mettre complètement de côté toute théorie, connaissances culturelles et attentes qu'ils apportent avec eux sur le terrain. Certaines méthodes d'interprétation (en particulier celles des écoles phénoménologiques et des théories ancrées ou *grounded theory*) insistent sur le fait que les chercheurs doivent délibérément tenter d'éliminer toute connaissance a priori afin de pouvoir adopter une perspective *tabula rasa* et d'arriver ainsi à l'essence pure générée par les données d'un phénomène (Orlikowski & Baroudi, 1991, p. 13).

La plupart des autres méthodes d'interprétation proposent toutefois qu'une perspective explicite et substantielle (bien que souple et dynamique) accompagne l'engagement des chercheurs sur le terrain, de sorte que les entrevues, les recherches documentaires, les observations et autres sont *« accompagnées d'une superposition d'idées théoriques sociales (...) [qui fournissent] le fondement à partir duquel une analyse interprétative et constructiviste sociale peut être menée »* (Orlikowski & Baroudi, 1991).

Pour autant, le choix s'est porté sur une ontologie réaliste critique en raison de l'existence de faits objectifs lorsqu'on analyse le management public territorial d'un projet d'IDE, assortis de nombreux éléments subjectifs que le chercheur aura à intégrer dans son analyse et au travers d'un cadre théorique.

I-3-b L'adoption d'une ontologie réaliste critique

Courant philosophique issu des travaux de Bhaskar dans les années 1970, le réalisme critique, en se positionnant contre le positivisme et les approches post-modernes, est une approche de plus en plus utilisée en sciences de gestion depuis les années 1980 (Danermark, 2002).

Par opposition au positivisme qui croit en la neutralité et l'objectivité de la science, le réalisme critique ne considère pas que la réalité soit indépendante de l'esprit et des

descriptions qui en sont faites, mais que, dans la lignée de Popper, Kuhn ou Lakatos, la connaissance scientifique est un construit social résultant d'un processus social indépendant d'une réalité observée objectivement.

Pour autant, le constructivisme social (le post-modernisme) se fonde sur cette même proposition grâce à la construction d'interactions : réalité (ontologie) et connaissance (épistémologie) sont liées dans un contexte où elles s'élaborent. Comme chacun élabore sa réalité, il n'y a pas une vérité unique puisque qu'il y a autant de réalités que de point de vue, d'où un relativisme trop aigu pour les réalistes critiques.

En se posant en critique de ses deux positionnements, Bhaskar (1998) interroge la nature des objets de recherche afin d'en extraire une méthode d'analyse appropriée. De fait, dans cette approche le réel existe indépendamment de l'observation et des descriptions humaines, et la connaissance que l'on en a n'est qu'une vision parmi d'autres selon une stratification en trois niveaux :

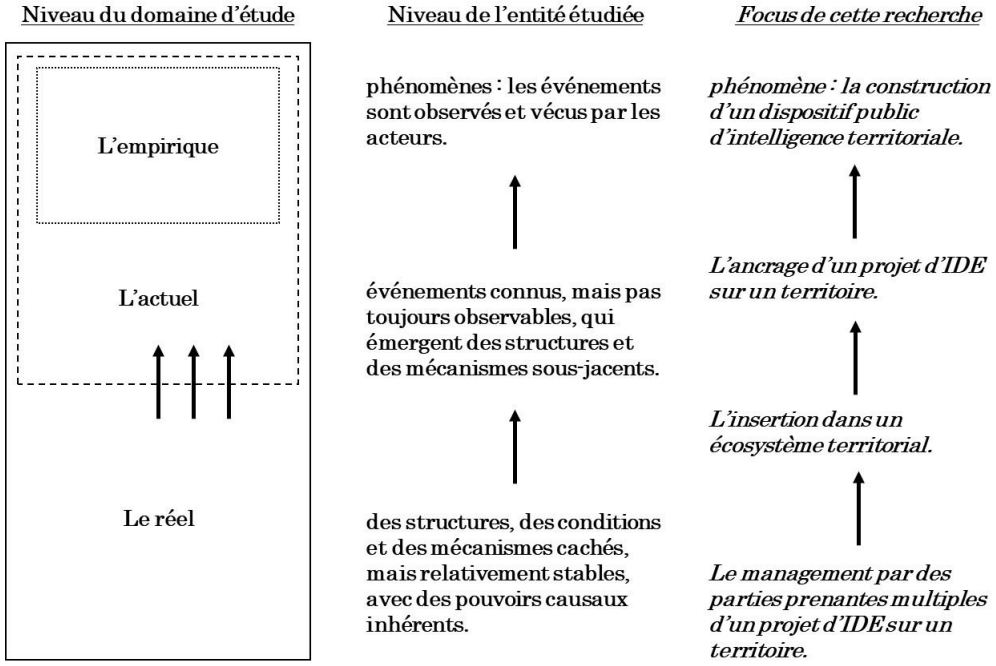
1. le niveau du **réel** : comporte tout ce qui existe (objets physiques ou sociaux, qui possèdent une structure, des propriétés et des pouvoirs causaux) et qui agit sur d'autres objets produisant des changements. *« Par exemple, l'eau, de par sa nature, a le pouvoir de bouillir et de geler ou encore, la force de travail a le pouvoir de fournir du travail »* (Ramuz, 2011, p. 223) ;
2. le niveau de l'**actuel** : le champ des évènements et de ce qui se passe quand les pouvoirs causaux agissent ;
3. le niveau de l'**empirique** : ce qui est observable (les données et les faits qu'il s'agit de considérer).

Cette stratification peut être vue comme un système de poupée gigogne comme représenté sur le Schéma 17 en précisant les correspondances avec notre sujet de recherche.

Pour un chercheur réaliste critique, toute observation est faillible et de ce fait peut être erronée et il ne cherche pas de lois universelles qui expliqueraient tous les phénomènes. La société est alors considérée comme *« un ensemble de structures réelles constituées de pratiques et de conventions qui sont reproduites et transformées par les individus »* (Hatch & Cunliffe, 2009, p. 407) ; le chercheur devant s'attacher à trouver les mécanismes générateurs et les structures qui gouvernent les institutions, les pratiques et les rôles (Hatch & Cunliffe, 2009, p. 407).

Nous nous situons ainsi dans cette recherche dans une perspective réaliste critique du fait que *« le monde existe indépendamment de notre connaissance »* (Sayer, 1992, p. 5) et que notre connaissance du monde est faillible ; en ce sens les sciences sociales doivent être critique de leur objet (herméneutique).

Schéma 17 – Représentation de la stratification de l'ontologie réaliste critique



Source : auteur d'après (Zachariadis, Scott, & Barrett, 2013)

Si elle semble s'apparenter à un compromis entre le positivisme et le relativisme, cette ontologie épistémologique émergente admet ainsi que notre monde est construit, mais fait valoir que certains éléments ont une vérité intrinsèque (par exemple les humains sont des êtres sociaux) *; « les réalistes critiques concevant plus qu'ils ne construisent le monde »* (Easton, 2010, p. 123).

Il est donc possible de transcender les traditions positivistes et herméneutiques (constructivistes/interprétatives) car la tradition positiviste a raison sur l'existence des lois causales et la tradition herméneutique est correcte en ce qui concerne l'idée que les sciences sociales traitent de la réalité pré-interprétée. On obtient alors les deux principes fondateurs suivants :

1. La réalité pourrait être connue/expliquée ou construite/interprétée.
2. Les relations causales (explications) peuvent être combinées avec la contextualisation (compréhension).

« Plus précisément, le réalisme critique reconnaît le rôle de la connaissance subjective des acteurs sociaux dans une situation donnée ainsi que l'existence de structures indépendantes qui contraignent et permettent à ces acteurs de poursuivre certaines actions dans un contexte particulier. Ainsi, les théoriciens et chercheurs qui appliquent des approches méthodologiques cohérentes avec le paradigme du réalisme critique sont en position de fournir des explications causales plus détaillées d'un ensemble donné de phénomènes ou

d'événements en termes d'interprétations des acteurs et des structures et mécanismes qui interagissent pour produire les résultats en question » (Wynn & Williams, 2012, p. 787-788).

Wynn et Williams (2012, p. 796) ont élaboré cinq principes méthodologiques pour guider la conduite et l'évaluation des études de cas réalistes critiques :

1. **Explication des événements** : identifier et abstraire les événements étudiés, généralement à partir d'expériences, comme fondement pour comprendre ce qui s'est réellement passé dans les phénomènes sous-jacents.
2. **Explication de la structure et du contexte** : identifier les composantes de la structure sociale et physique, de l'environnement contextuel et des relations entre elles. (Décrit de façon critique du point de vue de l'acteur dans une perspective théorique).
3. **Retroduction** : identifier et élaborer à partir des forces/tendances de la structure qui ont pu interagir pour générer des événements explicites.
4. **Confirmation empirique** : veiller à ce que les mécanismes proposés aient un pouvoir causal et qu'ils aient un meilleur pouvoir explicatif que les solutions de rechange.
5. **Triangulation et multi-méthodes** : utiliser des approches multiples pour appuyer l'analyse causale fondée sur une variété de types et de sources de données, de méthodes d'analyse, de chercheurs et de théories.

Il demeure toutefois un dilemme en sciences sociales entre :

- une recherche basée sur l'affirmation causale (explication) : affirmations sur les capacités des objets et de l'être à faire une différence dans leur monde ;
- une recherche fondée sur des connaissances contextuelles (compréhension) : conditions contingentes qui, combinées à un mécanisme causal, produisent un résultat.

La principale différence avec l'épistémologie herméneutique réside dans le fait que les relations de cause à effet peuvent être utilisées pour décrire le monde (certains interprétativistes rejettent la possibilité de discerner la causalité). L'ontologie réaliste critique devient une épistémologie intéressante pour les études de cas longitudinales (Dobson, 2001) simples ou multiples (méthode d'explication contextualisée (Welch, Piekkari, Plakoyiannaki, & Paavilainen-Mäntymäki, 2011).

Les inconvénients sont les suivants : les spécialistes des sciences sociales débattent toujours de la manière d'appliquer cette philosophie, la distinction entre ce qui est connu et ce qui est interprété est difficile à identifier, le traitement simultané de la contextualisation et des revendications causales est complexe.

La science doit être comprise comme un processus continu dans lequel les scientifiques améliorent les concepts qu'ils utilisent pour comprendre le monde et le Tableau 7 synthétise les principales caractéristiques du réalisme critique :

Tableau 7 – Les caractéristiques du réalisme critique

Caractéristiques	
Positionnement du chercheur	Lointain et/ou proche (observateur neutre ou impliqué)
Contextualisation de la recherche	Forte
Principe de recherche	Objectivité et subjectivité
Inférences principales	Induction, déduction et/ou abduction
Objectifs de recherche	Expliquer les lois/règles/généralités et comprendre les perceptions, représentations et significations

II Conceptualisation du cadre d'analyse

Les organisations, qu'elles soient publiques ou privées, sont des entités paradoxales (Kawalek, 2007, p. 188) et une recherche sur ces dernières nécessite un cadre conceptuel qui puisse agir comme guide à la fois pour la collecte de données, la réalisation d'une synthèse analytique et l'établissement d'une conclusion sous la forme de recommandations managériales.

Le cadre de cette recherche est conceptualisé à l'aide d'une pensée théorique utile pour clarifier la question et l'objectif de la recherche comme établi par Popper et Notturno (1997) qui suppose que *« la doctrine selon laquelle la vérité est relative à notre milieu intellectuel, qui est censé établir le cadre dans lequel nous sommes capables de penser; cette vérité peut changer d'un cadre à l'autre »* (Popper & Notturno, 1997, p. 33). Par conséquent l'élaboration d'un cadre de recherche nécessite une réflexion sur les cadres théoriques pertinents et sur les méthodes de recherche associées au management public territorial des projets d'IDE.

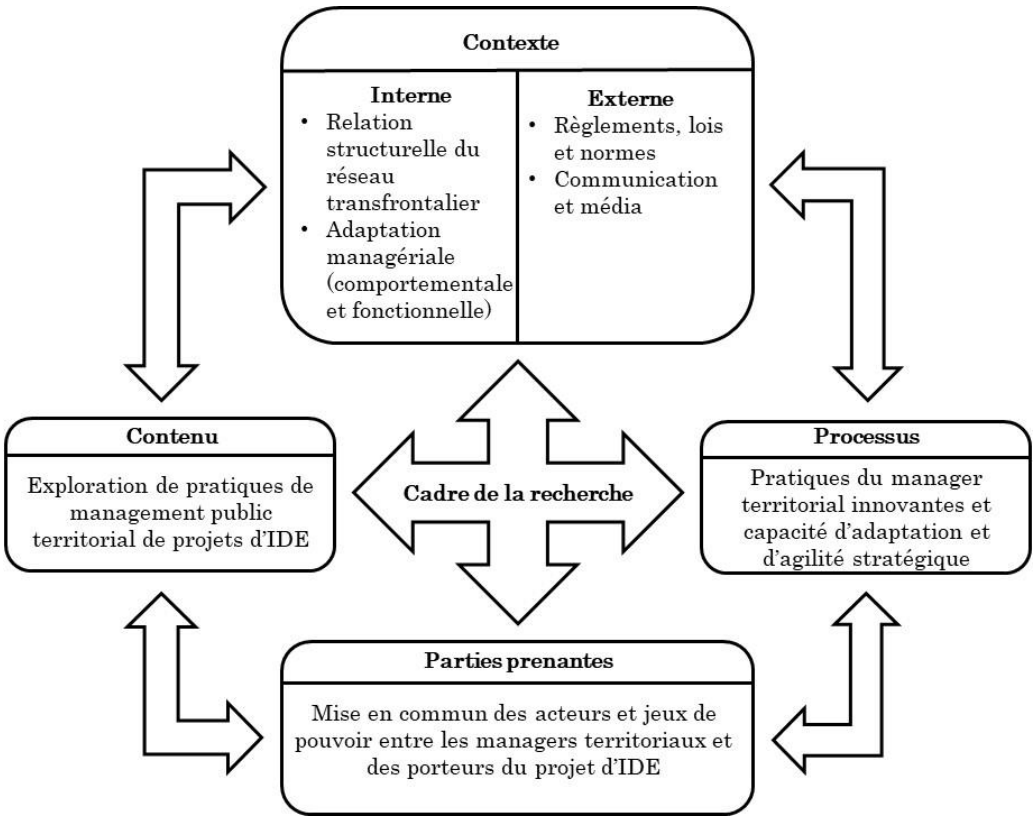
Dans le chapitre précédent, la littérature académique, contextualisée par rapport à l'objet de recherche, a été étudiée comme préliminaire à la définition de tout cadre conceptuel. Comme le processus de management de projet d'IDE est une pratique exhaustive, il peut être difficile de se confronter directement à de telles pratiques, par exemple sous la forme d'une recherche-action : les conditions à remplir pour être confronté à ce type de projet étant de plus en plus difficiles à réunir, le chercheur aura d'autant plus de difficultés à se trouver confronté à une telle situation en temps réel, tout du moins dans le temps imposé

par l'exercice d'une recherche doctorale. Compte tenu des questions de recherche posées, notre recherche considère alors quatre dimensions en corrélation les unes avec les autres et qui résulte de la méthode chronologique de structuration proposée par Barley (1986).

II-1 Un cadre conceptuel fondé sur quatre dimensions en interactions

Le contexte et le contenu envisagés sont étroitement corrélés avec des événements et des circonstances qui ont un effet catalyseur sur les autres dimensions que sont le processus et les parties prenantes. La mise en œuvre du management public territorial vise donc à générer des résultats sous la forme de valeurs ajoutées pour le territoire et donc en conséquence de créations d'emplois par le biais d'investissements économiques. Acceptant ce canevas, le Schéma 18 présente l'architecture conceptuelle de la recherche qui explicite la rationalisation du raisonnement proposé dans cette thèse. Une perspective contextuelle est utilisée, qui examine l'objet de recherche sous l'angle du contexte, du contenu, du processus et des parties prenantes, et fournit des perspectives intégrées pour étudier la pertinence du management public territorial afin d'approfondir les relations entre les processus de gestion.

Schéma 18 – Architecture conceptuelle de la recherche



Nous décrivons dans les paragraphes suivants chacun des points cardinaux composant le cadre conceptuel proposé.

Le **contexte** renvoie aux éléments internes et externes qui devraient influer sur le contenu, le processus et les parties prenantes en déclenchant le processus de management du projet d'IDE sur le territoire. La détermination précise de ces différents environnements est essentielle pour l'analyse de la capacité de transformation et/ou d'adaptation ou dans un cas contraire de limitation des actes managériaux nécessaires au sein du « système » durant le processus. Le contexte interne comprend la structure, les réseaux qui agissent à l'extérieur des frontières et les attitudes des managers impliqués au regard de la perturbation que constitue l'arrivée sur le territoire d'un projet d'IDE. Le contexte externe, sur lequel les acteurs ont peu ou pas de pouvoir, est généralement composé des pressions concurrentielles, des réglementations et régulations concernant les IDE ou les normes, et des pressions communicationnelles et médiatiques dont peuvent faire l'objet les différents acteurs lors du processus.

Le **contenu** fait référence à la transformation territoriale dont l'objet de recherche est le sujet et qui est consubstantiel au projet d'IDE. Cette transformation peut être incrémentale, dans le sens où elle s'inscrit dans une schéma piloté (voire planifié) d'attraction des IDE sur le territoire en agissant sur l'environnement économique soit par les politique publiques, soit par des normes (environnementales, sociales…) ou bien des choix stratégiques. Elle peut aussi être brutale (voire disruptive) car inscrite dans une période de crise ou bien d'adaptation très rapide aux conditions du marché. Dans chacun de ces deux cas, l'expérimentation n'est pas possible et donc l'adaptation et l'agilité sont les maîtres-mots.

Le **processus** concerne celui du management territorial du projet d'IDE, en particulier de la description de l'ampleur des transformations que provoque ce dernier lors de son implantation et telle qu'elle est réalisée au cours du cycle de vie managérial (compréhension des enjeux, adoption ou rejet, mise en œuvre opérationnelle et début d'ancrage territorial). Le fondement de la transformation territoriale opérée représente alors le cheminement qui inclut les différentes phases du cycle de vie décrit dans le chapitre 1. Ce processus est bien évidemment utile pour créer le contenu, et en retour le contenu discipline le processus.

Pour les **parties prenantes**, il s'agit ici de regarder la corrélation entre celles-ci et l'intensité de la relation des managers impliqués dans la réussite de la gestion du projet d'IDE sur le territoire. La méta-organisation (comprenant acteurs publics et privés) qui constitue le « système » de management du projet d'IDE doit faire face à des acteurs aux caractéristiques comportementales qui influencent les actions et décisions de la méta-organisation. Par exemple, lors du processus, une divergence entre ces acteurs peut être le facteur déclenchant conduisant à une situation d'échec alors que les conditions initiales étaient remplies pour assurer le succès.

C'est pourquoi un cadre inclusif de management d'un projet d'IDE devrait répondre non seulement à une transformation dynamique de grande envergure incluant les aspects contextuel, processuel et de contenu mais aussi l'agilité à recadrer les disparités des actions managériales.

II-2 Relier le cadre conceptuel à la théorie

Il est désormais important de construire un outillage théorique qui permette d'approfondir la connaissance du processus du management des projets d'IDE et d'en comprendre les mécanismes. Il convient alors d'identifier le cadre théorique adéquat pour analyser ces mécanismes de prises de décisions stratégiques.

Nous présentons dans un premier temps les modèles théoriques historiques permettant d'analyser la rationalité politique qui caractérise certains processus de décision : le *Garbage Can*, de modèle de l'incrémentalisme et le code et surcode. Ces modèles étant moins adaptés pour l'analyse d'un processus et la création et/ou l'inscription dans un réseau d'acteurs, le choix s'est alors porté dans la mise en œuvre d'un cadre théorique qui puisse mettre en lumière la mécanique d'un phénomène « en train de se faire » de construction d'un réseau ; à savoir celui de la sociologie de la traduction. Cependant, si cette théorie devrait permettre de rendre compte des jeux d'acteurs durant le processus, elle ne s'attache pas à la dimension stratégique des prises de décisions. Pour prendre en compte et analyser les décisions stratégiques des différentes parties prenantes intervenant au fur et à mesure que le processus se déroule, il est alors apparu pertinent d'introduire le courant *strategy as practice* qui permet de se concentrer sur ce que les gens font, leur *praxis*, dans un contexte organisationnel et institutionnel. De cette hybridation théorique devrait ainsi se construire une compréhension complète du processus de management des projets d'IDE qui permette de répondre aux questions du « comment » et du « pourquoi ».

II-2-a Les modèles de décision politique

De nombreux auteurs se sont attachés à l'étude du processus de décision et à l'analyse de la rationalité politique qui peut le caractériser. Nous avons identifié trois modèles issues de ces recherches :

1. Le modèle *Garbage Can* ou modèle de la poubelle (Cohen, March, & Olsen, 1972).
2. Le modèle incrémental et politique (Lindblom, 1959, 1979).
3. Le code et le surcode (Sfez, 1981, 1984).

Le premier modèle montre qu'il n'y a pas d'ordre dans une prise de décision ; celle-ci ne serait en définitive que le produit de rencontres fortuites entre des solutions, des

problèmes, des participants et des opportunités de choix qui se mélangent dans une poubelle. Ces quatre éléments sont dépendants d'un jeu social qui fait le lien entre information et stratégie car *i)* les solutions existent bien avant que les problèmes se posent, ou bien *ii)* les participants qui ont soulevé un problème ne sont plus présent au moment du choix ou bien *iii)* les informations recherchées ne serviront qu'à se justifier en cas de problème futur (justification *a posteriori* des décision prises ou alors pour essayer de comprendre le comportement des autres acteurs).

Les pères fondateurs de cette théorie explique que *« bien qu'il puisse être commode d'imaginer que les possibilités de choix conduisent d'abord à la génération d'alternatives décisionnelles, puis à un examen de leurs conséquences, puis à une évaluation de ces conséquences en termes d'objectifs, et enfin à une décision, ce type de modèle est souvent une mauvaise description de ce qui se passe réellement »* alors que *« dans le modèle de la poubelle, par contre, une décision est un résultat ou une interprétation de plusieurs flux relativement indépendants au sein d'une organisation »* (Cohen et al., 1972, p. 2).

Dès lors dans cette approche les organisations apparaissent comme des anarchies organisées qui conduise à se rappeler *« qu'il faut se méfier des apparences de rationalité, d'instrumentalité et de finalisation avec lesquelles se drape toute action dans les organisations »* (E. Friedberg, 1997).

Le deuxième modèle est la formulation d'une théorie de la décision qui est basée sur le caractère graduel d'un processus décisionnel et sur la rationalité instrumentale et politique des acteurs, formulation fondée sur l'observation des leaders politiques dans de grandes organisations (Lindblom, 1959, 1979). La notion d'incrémentalisme suppose que les décisions n'opèrent que de petits changements par rapport à la situation initiale (par tâtonnement et multiplication des micro-négociations).

La décision radicale est alors impossible car les acteurs n'envisagent qu'un nombre limité d'actions et donc de conséquences. Au final, une rupture est possible mais comme conséquence d'un ensemble de décisions marginales et successives. La rationalité instrumentale et politique implique alors que les acteurs à la recherche d'une décision politique cherchent des accords collectifs mutuellement avantageux et qu'un résultat satisfaisant toutes les parties n'est en définitive que le fruit de l'addition de raisons différentes.

Le troisième modèle de prise de décision politique se fonde sur une approche qui considère que *« chaque partie prenante d'une « décision » comme ayant son propre code, correspondant à la rationalité de son système : objectif, mode d'organisation, composition sociale, place dans le système global, définissent un « comportement » caractéristique qu'on appellera « code » »* (Sfez, 1981, p. 436). Ainsi les codes additionnés produisent un effet de surcodage illustratif d'un effet de sens qui dépasse les prévisions des codes. Le surcode est

aussi considéré comme une méthode opératoire de traitement du récit utilisée pour les découpages en plusieurs étapes d'un processus, et qui met l'accent sur les discontinuités et les ruptures. Cette théorie a été utilisée par son auteur pour analyser par exemple les politiques publiques (les projets de transport urbain).

Si cette littérature nous permet de mieux appréhender la manière dont on doit étudier un phénomène de prise de décision, il n'en demeure pas moins que notre objet d'étude, le projet d'IDE sur un territoire, s'inscrit dans une logique temporelle de compréhension des jeux de pouvoir dans les organisations. Il convient alors d'identifier un socle théorique adéquat dans le cadre du management stratégique et deux approches sociologiques sont identifiées pour ce faire bien qu'elles ne revendiquent pas le statut habituel de théorie (Bréchet & Desrumaux, 2008) : l'analyse stratégique des organisations ou ASO (Crozier & Friedberg, 1977) et la sociologie de la traduction (ou théorie de l'Acteur Réseau ou *ANT*) (Michel Callon, 1986; Latour, 1997).

L'analyse stratégique des organisations se caractérise par les liens qu'elle permet d'établir dans l'analyse des jeux de pouvoir entre les acteurs par l'identification de zones d'incertitude entre le système d'actions concret qui en résulte et la stratégie qui sera mise en œuvre (couplage analyse systémique et analyse stratégique). Elle a en commun avec la sociologie de la traduction le fait qu'elle ne recherche pas la production de lois ou d'énoncés généraux mais la production de connaissances spécifiques, limitées et liées à un contexte, dans une posture analytique et hypothético-inductive (Bréchet & Desrumaux, 2008). La prise en compte du temps constitue selon nous la principale différence qui marque une différence entre la sociologie de la traduction et l'analyse stratégique des organisations car cette dernière est plutôt de nature synchronique alors que la sociologie de la traduction se préoccupe de l'étude des transformations des réseaux d'actants au cours du temps.

Nous avons alors fait le choix d'utiliser un cadre théorique qui privilégie le processus et l'analyse de la formation d'un réseau d'acteurs (d'actants au sens général), en l'espèce la sociologie de la traduction présentée dans la section suivante.

II-2-b La sociologie de la traduction

Pour Bréchet et Desrumaux (2008, p. 11), ce qui caractérise la sociologie de la traduction, c'est *« une double prise en compte ; celle du temps et celle des savoirs. Elle se pose comme diachronique, longitudinale plus que synchronique et elle fait jouer aux savoirs, à leur construction, à leur diffusion et leur appropriation un rôle central ».*

La sociologie de la traduction a pour ambition de rendre compte de l'évolution et ainsi d'analyser un processus en identifiant et décrivant les mouvements entre acteurs durant ce processus. Ces mouvements et négociations forment ainsi une chaîne de traduction sous la forme d'une séquence d'étapes plus ou moins bien conduites, en intégrant non seulement

la dimension sociale (les individus) mais aussi la dimension matérielle (les objets) sous la forme d'un réseau sociotechnique qui se construit.

Le cadre conceptuel de la sociologie de la traduction est donc retenu comme cadre d'analyse car il offre une grille de lecture intéressante pour cerner, dans le contexte de la gestion d'un projet d'IDE, les positionnements et déplacements d'acteurs multiples. En mettant l'actant au cœur du dispositif d'analyse, cette théorie étudie la naissance et le développement des sphères d'influence et des jeux de pouvoir.

Le terme **actant** est propre à cette théorie dans la mesure où celle-ci postule une symétrie entre les acteurs humains et les acteurs non-humains ; entre le social et la nature. Ainsi, dans un même réseau, acteurs humains et non-humains entrent en interactions, se trouvent tour à tour à l'origine de transformations et/ou se découvrent eux-mêmes changés par le réseau sociotechnique ainsi créé.

En encourageant le chercheur à suivre les acteurs dans leur travail de définition des situations qu'ils rencontrent, plutôt que de leur imposer une définition extérieure de ce qu'ils sont et font, cette théorie s'apparente à une approche systémique des phénomènes qui rend compte des dynamiques d'action, ainsi que du caractère relativement ouvert et non déterminé, du jeu collectif.

Dans ce contexte, deux notions deviennent essentielles : les compromis sociotechniques et les négociations. Ces notions permettent de comprendre le travail d'adaptation mutuelle entre les actants et/ou les collectifs (acteur-réseau) qui commandent l'adoption ou le rejet du projet d'IDE sur le territoire désigné.

L'action d'une entité du réseau entraîne la modification de celui-ci et toute action impliquant l'ensemble du réseau a une incidence sur les composantes du réseau ; la stabilité relative d'un acteur-réseau pouvant s'effondrer si certains actants sont retirés du réseau.

Ce cadre, issu des travaux de Callon (1986), permet d'analyser les ajustements et négociations nécessaires entre acteurs pour passer d'une situation à une autre. Callon (1986) utilise le terme de **traduction** pour cerner les mécanismes précédents et surtout comprendre son résultat final.

La traduction est définie comme une relation symbolique *« qui transforme un énoncé problématique dans un langage d'un autre énoncé particulier »* (M. Callon, 1974, p. 19) : pour résoudre le problème A, il est nécessaire d'apporter une solution au problème B. Ce processus se comprend ici comme le mécanisme par lequel un monde social et naturel se produit ou non, en mettant en jeu ses intermédiaires et ses médiateurs qui traduisent le sens des éléments qu'ils sont censés véhiculer. Cette théorie souligne l'importance du choix

des intermédiaires et des porte-parole qui vont ensuite s'exprimer au nom d'un ensemble plus vaste.

L'implantation d'un IDE sur un territoire est un processus itératif et à chaque confrontation avec l'environnement, les actants et les dispositifs techniques en sortent transformés. L'étude de ces transformations rend alors compte de l'appropriation du changement par le milieu ou le réseau, qui est alors vu comme une organisation qui rassemble les humains et les non-humains (projet, discours…) mis en intermédiation : *« ce qui compte n'est pas la nature de l'acteur, les structures inconscientes de toute nature qui le constitueraient, mais simplement un jeu de relations, le réseau »* (Dumez, 2011a, p. 32).

L'absence d'une grille d'analyse préétablie permet de repérer comment les acteurs définissent et associent, parfois en les négociant, les différents éléments qui composent leur monde social ou naturel. Il s'agit foncièrement d'un instrument de traduction du monde social et naturel, de structuration du désordre qui se met progressivement en forme. Ce mécanisme parvient à se stabiliser pour aboutir à une situation nouvelle, en progrès, tant qu'elle n'est pas de nouveau contestée. Ce processus repose sur trois principes :

1. l'**agnosticisme** de l'observateur (la neutralité) : se montrer impartial, ne pas censurer les acteurs, ne pas porter des jugements et ne privilégier aucun point de vue afin de ne pas fausser l'objectivité de l'analyse ;
2. la **symétrie généralisée** : on ne change pas de registre lorsque l'on passe des aspects techniques aux aspects scientifiques ou sociaux ;
3. la **libre association** entre les entités actrices : l'égale importance entre les facteurs qu'ils soient techniques ou sociaux ;

Nous adoptons pour cette recherche un cadre d'analyse en quatre phases de traduction (Michel Callon, 1986) :

1. La **problématisation** : phase au cours de laquelle un problème est formulé ; problème dont la résolution est rendue indissociable du recours à un objet sociotechnique (un dispositif, un outil de gestion…). Cet objet devient un point de passage obligé ;
2. L'**intéressement** : phase au cours de laquelle, après avoir identifié les alliés potentiels, l'acteur à l'origine de la formulation du problème doit négocier avec eux leur participation au projet. Le projet pourra ainsi être adopté par une communauté élargie si l'acteur initiateur parvient à intéresser d'autres acteurs ;
3. L'**enrôlement** : phase qui permet une articulation des rôles proposés par l'initiateur du projet. L'enrôlement concerne les rôles que les acteurs acceptent de jouer. Ce processus provoque un rassemblement qui tend à soutenir les négociations externes vers les porte-parole désignés ;

4. La **mobilisation** : phase de coordination du réseau constitué par les alliés à l'aide de porte-parole qui représentent les différents groupes d'acteurs enrôlés.

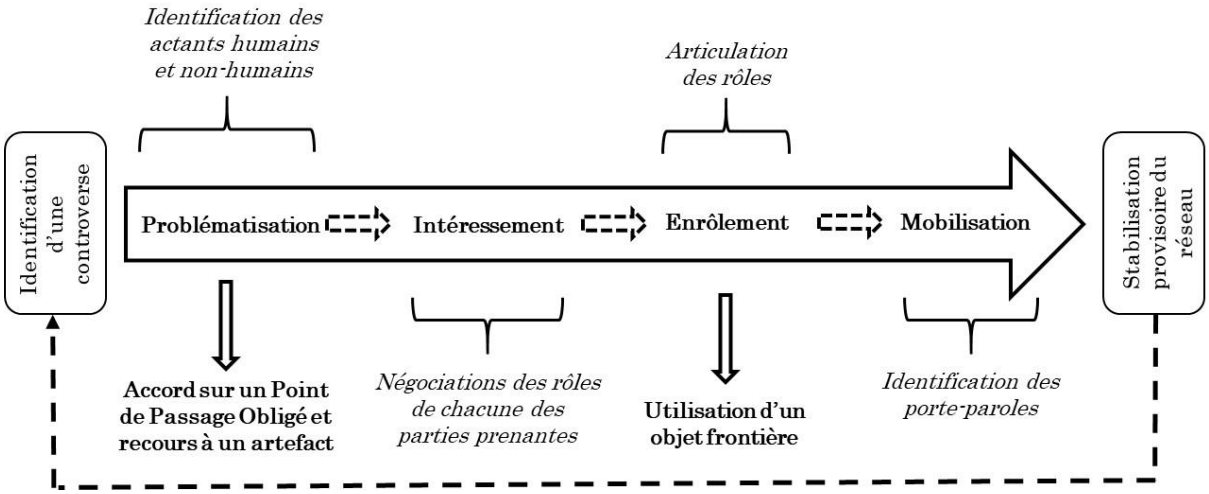
Ce processus séquentiel de traduction permet aux acteurs de converger et d'aboutir à un consensus stable et irréversible.

La phase essentielle est celle de l'intéressement des acteurs au cours de laquelle des controverses vont apparaître et dont la résolution va aboutir à des irréversibilités sous l'impulsion de porte-parole.

Ainsi, l'adoption du projet résulterait d'un mouvement tourbillonnaire d'adaptations, d'intéressements et d'enrôlements successifs d'acteurs et d'actants. Cette approche est résolument centrée sur les dynamiques relationnelles observées. Une forte importance est accordée aux médiations entre acteurs dans un mouvement d'accompagnement du projet.

Le Schéma 19 présente un processus de traduction.

Schéma 19 – Le processus de traduction



Un autre de leurs principaux apports consiste à prendre en compte des objets dans la dynamique sociale, au nom de la symétrie généralisée entre actants humains et non-humains. Ces objets peuvent susciter des controverses et provoquer alors des actions à suivre.

Ainsi, les sociologues vont leur attribuer un rôle d'acteur social au même titre que les acteurs humains. Dans certains cas, l'objet va servir d'intermédiaire (Vinck, 1999, 2009) ou de médiateur (Cochoy, 2002) pour prendre part à l'action finalisée ou aux mécanismes de coordination : en intervenant soit dans le découpage temporel (passage d'une étape à une autre du processus d'innovation), soit dans le découpage social (lien entre deux acteurs appartenant à des mondes différents).

Star et Griesemer (1989) ont d'ailleurs développé le concept d'objet-frontière. Alors que les objets intermédiaires (Vinck, 1999) témoignent du travail de traduction d'un acteur (l'innovateur au sens de Schumpeter), en servant d'outil de médiation afin d'enrôler d'autres acteurs, ou de stabiliser la structure du réseau autour d'un dispositif sociotechnique, les objets frontières sont les témoins de nombreuses traductions, mais aussi du travail collectif de coopération entre les acteurs du réseau.

A ce titre, les objets frontières vont aussi être témoins des inerties, des défaillances et des controverses donnant lieu à ruptures, négociations et débats entre les acteurs. Les objets frontières invitent donc à une lecture plus dynamique du processus étudié, d'une part, et permettent de réintroduire l'usager dans ce processus, d'autre part.

Dès lors que les objets se définissent à partir des perceptions des acteurs humains et de leurs utilisations au sein du réseau, il importe de les intégrer au processus d'innovation, non en tant qu'actants au même niveau que les acteurs humains, mais plutôt en tant que ressources comme le suggère Grossetti (2006).

De même, il semble plus pertinent de s'intéresser, non pas aux acteurs eux-mêmes, ni à leurs interactions en tant que telles, mais plutôt à la manière dont les liens se créent entre les acteurs, à l'instar de Grossetti et Bès (2003).

Enfin, la conclusion du chapitre 1 insiste sur la nécessaire utilisation de la description et de la narration pour une analyse fine et détaillée du phénomène étudié : la sociologie de la traduction en se centrant sur l'action, en faisant se rejoindre le contexte et l'action et les transformations du monde, se révèle une véritable technologie de la description (Dumez, 2011a). Cela est rendu possible à la condition *que « le chercheur en sciences sociales s'interdise de projeter ce qu'il estime être le social sur les acteurs qui eux sont en train de le construire »* (Dumez, 2011a).

II-2-c Strategy as practice

La stratégie organisationnelle est un domaine communément reconnu par la vue fonctionnaliste (Whittington, 1996) et largement basé sur la tradition microéconomique (Jarzabkowski, Balogun, & Seidl, 2007). Selon ce point de vue, la stratégie est quelque chose dont l'organisation dispose en son sein (Johnson, Langley, Melin, & Whittington, 2007), qui est un processus descendant (de la direction générale vers les autres niveaux hiérarchiques) et délibéré.

Cependant, l'approche procédurale considère que la planification n'est plus une forme exclusive de la stratégie, arguant du fait que cette dernière peut émerger à travers un processus d'apprentissage par la pratique (Whittington, 2002). Ainsi, la stratégie par la pratique (*Strategy as Practice* ou *SaP*) peut être un cadre conceptuel répondant aux

interrogations produites lorsqu'on analyse les pratiques de la vie organisationnelle et qui constituent les « processus de la vie interne » de l'organisation (Chia & Mackay, 2007; Jarzabkowski, Kaplan, Seidl, & Whittington, 2016).

Cette perspective est proche de la suggestion de Weick (1995) dans le cas d'investigations plus approfondies sur les microprocessus de création de sens. Ce point de vue s'accorde avec les recherches de Whittington (1996) sur la façon dont les managers construisent la stratégie dans leurs activités quotidiennes. Dans cette optique, la stratégie n'est pas définie comme issue d'un processus de décision, mais comme quelque chose que les parties prenantes sont en train de construire en agissant et en interagissant dans le cadre de leur pratique sociale (Johnson, Melin, & Whittington, 2003; Whittington, 1996).

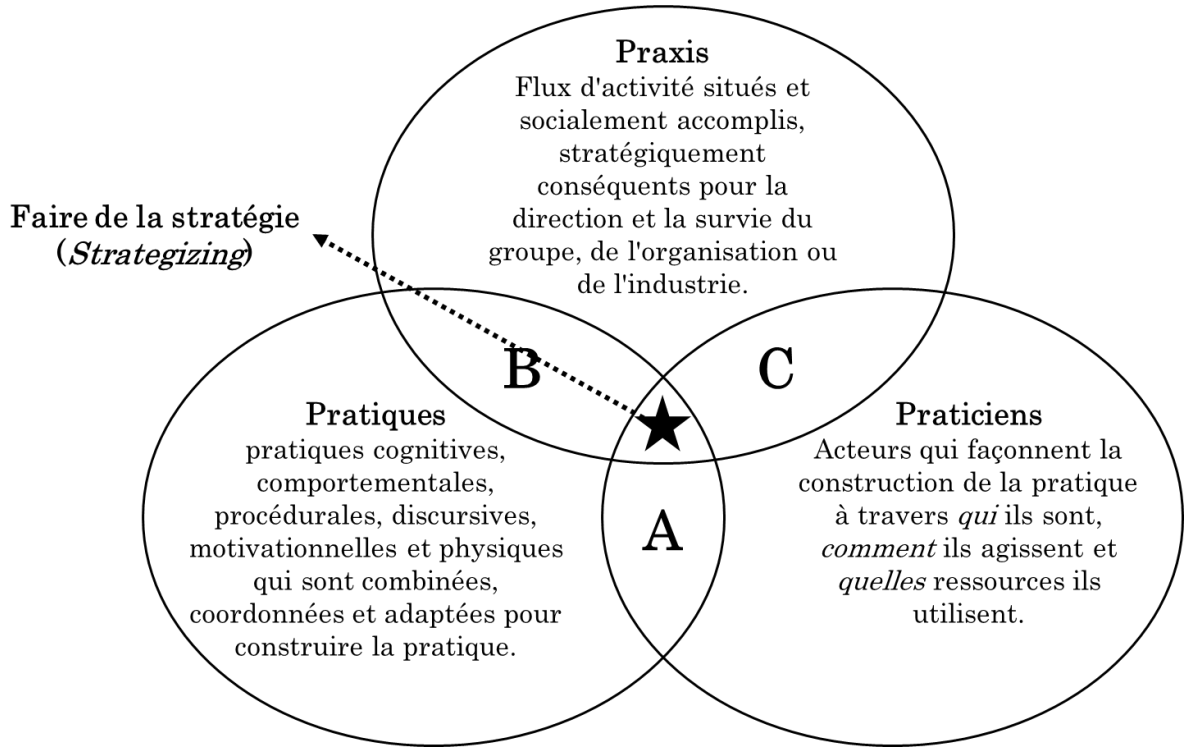
Son modèle théorique articule trois concepts clés interdépendants :

i. les **pratiques**, telles que les ensembles de technologies, de routines, d'outils, de concepts, d'idées et de procédures de pensée, et les stratèges utilisés pour « élaborer des stratégies » (on utilise alors un barbarisme pour décrire cette action : la « stratégisation »), légitimées ou sanctionnées par les expériences passées ;
ii. la ***praxis***, c'est-à-dire le travail qui est en fait une stratégie, qui, même s'il s'agit d'un travail diffus, implique non seulement la direction générale mais peut aussi être vu comme se produisant à travers des épisodes (des réunions du conseil d'administration, projets, travail de conseil, conversations stratégiques…)
iii. et ceux qui font la « stratégisation » ou **stratèges**, qu'ils soient propriétaires, membres de la haute direction ou employés.

Dans la proposition de Whittington (1996), la pratique est liée à la *praxis* et aux praticiens, et la *praxis* est la connexion de l'outillage technique et institutionnel, avec l'action implicite par le sujet - le praticien - dans le domaine social (Jarzabkowski et al., 2007). La pratique peut aussi être comprise comme *« (...) un comportement non routinier et la synthèse de nouveaux comportements issus de vieux comportements »* et comme *« (...) une astuce et une improvisation »* (Johnson et al., 2007). Selon Jarzabkowski (2005), la *praxis* peut être comprise comme *« un flux d'activités socialement situées et définies comme des conséquences qui génèrent les directions pour la survie de l'entreprise ».*

Le Schéma 20 présente le cadre conceptuel proposé par Jarzabkowski (2007) pour représenter et analyser la stratégie par la pratique.

Schéma 20 – Cadre conceptuel pour l'analyse de la stratégie par la pratique



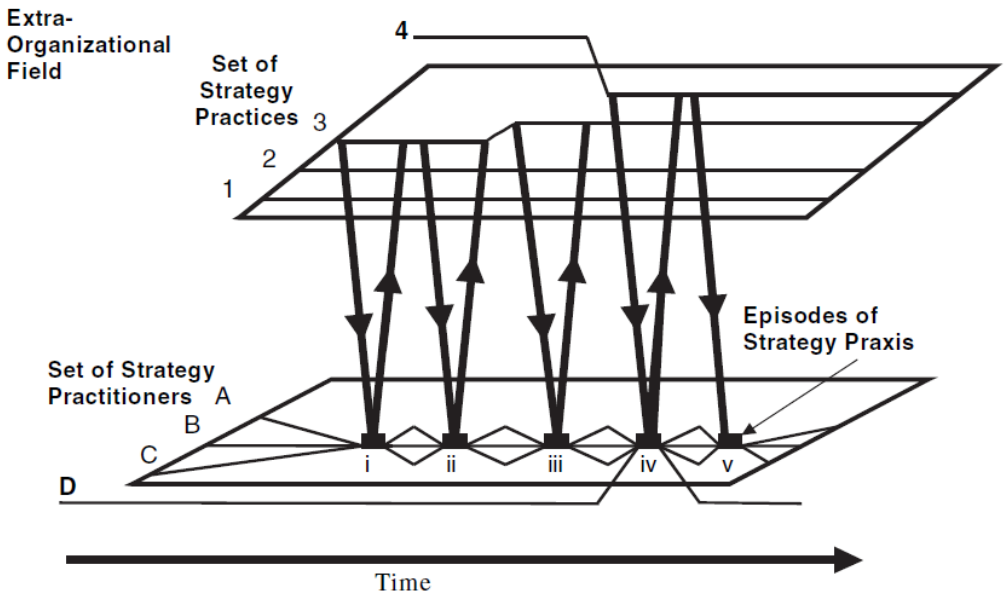
Source : Jarzabkowski et al. (2007)

L'un des principaux arguments du courant SaP résulte dans l'activité partagée. L'activité partagée est considérée comme collective et distribuée, autant qu'elle le peut, dans un but à accomplir.

Dans cette perspective, les différents acteurs placent leurs actions individuelles dans les activités et les résultats, de sorte que les acteurs individuels s'associent à la communauté afin de construire des activités axées sur les résultats (Jarzabkowski, 2005) : *« En tant que tel, SaP porte essentiellement sur la stratégie de l'activité dans les organisations, typiquement sur l'interaction de personnes, plutôt que la stratégie en tant que propriété des organisations. »* (Johnson et al., 2003).

Il est alors nécessaire de considérer l'activité stratégique au niveau intra-organisationnel ainsi que les effets globaux de cette activité au niveau extra-organisationnel (Whittington, 2006). On peut illustrer ce processus intégrateur de la praxis, des pratiques et des praticiens à l'aide du Schéma 21 qui intègre ces deux niveaux en s'appuyant sur ces trois concepts dans une vision temporelle.

Schéma 21 - Intégrer Praxis, Pratiques et Praticiens



Source : Whittington (2006)

Vaara et Whittington (2012) soulignent de plus que la stratégie peut et devrait être conceptualisée comme un champ ou un système social, où une relation d'interdépendance, entre la stratégie (activité organisationnelle quotidienne, routines et improvisations) et le contexte macro-social est produite, renforcée et modifiée. Les auteurs soulignent que la stratégie s'inscrit dans un contexte spécifique d'où émerge une opportunité pour les études SaP : le peu de potentiel exploré dans la tentative d'expliquer comment la « fabrique de la stratégie » est liée aux pratiques organisationnelles et sociales (Vaara & Whittington, 2012).

Jarzabkowski et al (2016, p. 6) explicitent ce point de vue indiquant que *« si nous allons au-delà de la vision qui veut que les pratiques sont largement transférées intactes entre les contextes et les acteurs, pour comprendre comment ces pratiques sont mises en œuvre localement, souvent d'une manière qui les rend à peine reconnaissables par leurs auteurs, nous pouvons alors développer des théories sur le rôle critique de l'adaptation ou même de la transformation de la pratique (…) ».*

Dans le souci de relier ce cadre théorique à la problématique terrain étudiée, il faut considérer que plutôt que de travailler sur l'organisation de l'activité pour une finalité prédéfinie selon un processus arrêté par avance, il est préférable d'étudier l'interaction entre les parties prenantes dans le processus mais aussi l'impact de ces interactions sur le processus lui-même.

Le cadre *strategy as practice* se concentre ainsi sur « ce que les gens font », nécessitant alors de comprendre aussi le contexte organisationnel et institutionnel, avec au cœur de cette perspective le concept clé de pratique, un concept délibérément débattu sans avoir une approche unifiée ou une définition consensuelle acceptée ; que nous définirons comme relevant « du faire » dans sa capacité à produire de la structure et une signification aux actions réunissant ainsi les dimensions tacite et implicite (Wenger, 1998).

II-2-d De la nécessaire hybridation des deux cadres théoriques

Les deux cadres théoriques mobilisés pour étudier le management de projet d'IDE viennent d'être présentés. Il apparait clairement que nous faisons face à un contexte pluraliste avec des organisations multiples (entreprises, collectivités territoriales, Etat…) aux objectifs qui ne convergent pas forcément. Dès lors, il convient de s'assurer de la compatibilité de ces deux cadres à l'aune d'une recherche centrée sur un tel contexte afin de comprendre au mieux la « stratégisation » opérée par les parties prenantes tout au long du cycle de vie du projet.

Bréchet et Desrumaux (2008, p. 15) apporte une justification première de la compatibilité entre les deux cadres théoriques : *« Si l'on considère par ailleurs que la stratégie existe dans la mesure où son existence est rendue effective par le réseau d'acteurs qui la supporte, l'ANT vient assez naturellement à l'esprit comme cadre de référence ».*

En comparant trois cadres fondamentaux à même d'étudier des organisations pluralistes (définies comme dotées d'objectifs multiples, de pouvoir diffus et de processus de travail fondé sur la connaissance) que sont l'ANT, la théorie de la convention (Boltanski & Thévenot, 1991) et la théorie de la pratique sociale (inspirée des travaux de Michel de Certeau), Denis et al (2007) suggèrent l'élaboration de stratégies en tant que création de réseaux à valeur ajoutée constitués par des routines rendant de fait compatibles les deux cadres théoriques proposés dans ce travail de recherche ; d'autant plus que *« l'ANT se situe essentiellement sur ce plan de l'émergence et de la construction de l'action, ce que Latour désigne comme les moments « d'association » »* (Bréchet & Desrumaux, 2008, p.11).

On peut alors relier les deux cadres dans notre contexte de recherche comme illustré dans le Tableau 8.

Tableau 8 – La « stratégisation » comme processus de traduction

Dimension de *Strategy as Practice*	**Apport du cadre *Actor Network Theory***
Unité d'analyse	***Réseau*** d'actants (niveau méso)
Dimension du pluralisme la plus souvent évoquée	Relations de pouvoir
Définition de la ***stratégie***	Artefact conceptuel constitué et rendu irréversible par un réseau d'actants de soutien.
Définition de la ***« stratégisation »***	***Traduction*** : processus de construction de réseaux (alliances) entre acteurs dans un domaine diffus
Rôle des ***acteurs*** (managers et autres)	***Traducteurs*** qui enrôlent les autres dans le réseau ; ***Actants*** dans des réseaux qui construisent réciproquement des stratégies organisationnelles
Préoccupations en matière de ***rendement*** organisationnel et individuel	***Pouvoir*** : construire des réseaux qui attirent le soutien d'acteurs externes et internes
Lien avec l'environnement	Pas de distinction claire entre les acteurs internes et externes capables de former des réseaux
Méthode de recherche préférée	Etude de cas qualitative Analyse des discours
Questions de recherche en terme d'***action***	Comment rendre les réseaux irréversibles ? Comment les réseaux stables se décomposent-ils ?
Questions de recherche en terme de ***discours***	Comment les traducteurs construisent-ils discursivement des réseaux avec l'environnement ?

Source : d'après (Denis et al., 2007)

III Méthodologie de la recherche : l'étude de cas comme stratégie de recherche

Lorsqu'un chercheur s'empare d'un problème scientifique et cherche à comprendre un phénomène, plusieurs méthodes de recherche s'offrent à lui : l'expérimentation (on sépare le phénomène de son contexte et on observe un nombre de variables réduit), l'approche

historique, l'analyse documentaire et le sondage (pour un nombre limité de variables). Cependant une alternative distincte s'offre à lui en sciences sociales : la recherche par étude de cas qui est très certainement la plus populaire des méthodes de recherche (Marschan-Piekkari & Welch, 2011; Piekkari, Welch, & Paavilainen, 2009).

Compte tenu des considérations épistémologiques précédentes, il est apparu naturel d'accéder au réel dans cette recherche qualitative par le recours à l'étude de cas multi-sites longitudinale comme stratégie de recherche parce qu'il est impératif de faire ressortir un ensemble d'éléments pertinents à travers une vision holistique du phénomène. En effet, l'étude de cas est appropriée lorsque se pose une question de type comment ou pourquoi à propos d'un ensemble contemporain d'évènements, sur lesquels le chercheur a peu ou pas de contrôle (Yin, 2003).

Bien que les informations utiles à la compréhension du cas soient fournies par peu d'entités, certains auteurs y voient un manque potentiel de contrôle expérimental (Benbasat, Goldstein, & Mead, 1987) et donc de rigueur et d'objectivité (D. Campbell, 1975; M. B. Miles, 1979). Une étude de cas est pourtant conduite dans des conditions réelles et dispose donc d'un degré élevé de réalisme, principalement pour le contrôle de l'évolution des évènements qui relève plutôt d'habitude de l'expérimentation.

Pour la plupart des auteurs aujourd'hui, l'étude de cas peut être utilisée pour décrire un phénomène, pour tester ou construire une théorie (Eisenhardt, 1989), et ce, bien que son statut (méthode, méthodologie, stratégie, design…) et sa définition varient d'un auteur à l'autre (Tight, 2010). Ainsi, Yin (2014, p. 16) définit l'étude de cas comme une enquête empirique qui étudie un phénomène contemporain (le cas : situation, entité, évènement, processus, projet…) en profondeur et dans un contexte réel, *a contrario* de l'expérimentation (le contexte est sous contrôle), spécialement quand les frontières entre le phénomène étudié et le contexte ne sont pas particulièrement évidentes en raison de l'existence de possibles interactions entre le cas et son environnement. De fait, cette enquête doit conduire à relier de multiples sources de preuves (interne/externe, qualitative/quantitative, directe/indirecte…) avec des données qui doivent converger de manière triangulée (par différents angles d'étude du phénomène) afin de bénéficier du développement prioritaire de propositions théoriques qui doivent guider la collecte et l'analyse des données.

A la différence de l'expérimentation, l'étude de cas repose sur un nombre important de variables étudiées et surtout elles le sont dans un environnement naturel, donc non contrôlé.

La méthode des études de cas est alors particulièrement adaptée quand la question de recherche commence par « comment » ou « pourquoi » (Yin, 2014, p.10) et donc que le

phénomène étudié n'est pas suffisamment ou clairement théorisé et qu'il est complexe (beaucoup d'acteurs, de buts, de procédures…).

III-1 L'étude de cas qualitative

La méthodologie de recherche qualitative fût transposée à partir de diverses disciplines scientifiques telles que la sociologie, l'anthropologie ou la psychologie. Quelle qu'en soit la focale, ce type de recherche implique une définition et une représentation étroite des conditions communes.

L'étude de cas qualitative se justifie lorsqu'un chercheur souhaite étudier un phénomène contemporain composé de plusieurs facettes. Etude empirique de phénomènes complexes, l'étude de cas comme stratégie de recherche est recevable dans les cas suivants (Benhasat et al, 1987) :

- un phénomène doit être examiné dans son contexte organique ;
- la recherche a pour but de divulguer les dispositions et intrications réelles de pratiques de management en utilisant les questions explicites du « qui », « quoi », « comment » et « pourquoi » ;
- la recherche de type exploratoire ne s'applique qu'à un domaine particulier sans engagement préalable.

Cette stratégie de recherche devrait ainsi permettre d'ouvrir la boîte noire du processus de management de projets d'investissements directs étrangers sur un territoire.

Selon Yin (2003), une étude de cas qualitative permet une compréhension approfondie du processus et des dimensions longitudinales de l'objet de l'étude. Une fois la question de recherche posée, il est alors nécessaire de déterminer le type d'étude de cas à adopter.

Yin (2003) et Stake (1995) utilisent des expressions idiomatiques distinctes pour décrire un ensemble d'études de cas. Yin (2003) regroupe les études de cas en trois groupes qui sont i) explicatif, ii) exploratoire et iii) descriptif, alors que Stake (1995) les définit comme pouvant être intrinsèque, instrumentale ou collective, et enfin Yin (2003) fait une distinction entre les études de cas unique, holistique et multi-cas. Le Tableau 9 présente la typologie des études de cas qualitatives.

Se limiter à une seule recherche, sur un objet aussi contextualisé et situé dans un espace, un temps (aussi long soit-il) et un environnement social que les projets d'IDE, ne peut être une bonne stratégie de recherche. Pour autant combien de cas étudier ? Nous avons alors fait de choix d'adopter la méthode par étude multi-cas et dont les caractéristiques sont présentées dans le Tableau 10.

Du débat sur le choix entre cas unique ou cas multiples, il ressort que c'est moins le nombre de cas qui s'avère crucial dans une recherche que la capacité du chercheur à générer de nouvelles connaissances avec le ou les cas dont il dispose (Eisenhardt, 1991).

Tableau 9 – Typologie d'étude de cas qualitative

Type	**Définition**
Exploratoire	Ce type d'étude de cas est utilisé pour explorer les situations dans lesquelles l'intervention évaluée n'a pas de résultats clairs et uniques (Yin, 2003). Elle est habituellement effectuée au début de la prise de décision lorsque la décision est ambiguë ou incertaine quant à la nature du problème.
Descriptif	Ce type d'étude de cas est utilisé pour décrire une intervention ou un phénomène et le contexte réel dans lequel il s'est produit (Yin, 2003). Il est habituellement effectué lorsqu'il y a une prise de conscience du problème, mais qu'il n'est pas tout à fait au courant de la situation.
Explication (Causal)	Ce type d'étude de cas est utilisé si on cherche à à expliquer les liens de causalité présumés dans des interventions dans la vie réelle qui sont trop complexes pour l'enquête ou les stratégies expérimentales. Dans le langage de l'évaluation, les explications établiraient un lien entre la mise en œuvre du programme et ses effets (Yin, 2003). Elle est menée pour définir clairement les problèmes, même s'il existe une incertitude quant aux résultats futurs.
Multi-cas	Une étude multi-cas permet au chercheur d'explorer les différences entre les cas. L'objectif est de reproduire les constatations dans tous les cas. Comme des comparaisons seront établies, il est impératif de choisir soigneusement les cas afin que le chercheur puisse prédire des résultats semblables d'un cas à l'autre ou des résultats contrastés fondés sur une théorie (Yin, 2003).
Intrinsèque	Stake (1995) utilise le terme intrinsèque et suggère que les chercheurs qui ont un intérêt réel dans le cas devraient utiliser cette approche lorsque l'intention est de mieux comprendre le cas. Ce type d'étude de cas n'est pas entrepris principalement parce que le cas représente d'autres cas ou parce qu'il illustre un trait ou un problème particulier, mais parce que dans toute sa particularité et son caractère ordinaire, le cas lui-même est d'intérêt. Le but n'est pas de parvenir à comprendre un concept abstrait ou un phénomène générique. Le but n'est pas de construire la théorie (bien que ce soit une option (Stake, 1995)).
Instrumental	Ce type d'étude de cas est utilisé pour accomplir autre chose que la compréhension d'une situation particulière. Il permet de mieux comprendre une question ou d'affiner une théorie. Le cas est d'un intérêt secondaire; il joue un rôle de soutien, facilitant notre compréhension d'autre chose. Le cas est souvent examiné en profondeur, ses contextes examinés, ses activités ordinaires détaillées et parce qu'il aide le chercheur à poursuivre l'intérêt extérieur. L'affaire peut être considérée ou non comme typique des autres affaires (Stake, 1995).
Collective	Les études de cas collectives sont de nature et de description semblables aux études de cas multiples (Yin, 2003).

Source : auteur selon Yin (2003) et Stake (1995)

Tableau 10 – Caractéristiques de l'étude de cas multi-sites

Caractéristiques	**Description**
Objectif & nature	Exploratoire et qualitative
Questions	La stratégie des études de cas est plus appropriée pour répondre à des questions telles que « comment » et « pourquoi »
Unités d'analyse et sous-unités	Types d'unités : individus, groupes ou organisations, entreprises, processus, un aspect ou une dimension du comportement organisationnel ou social. Cas holistiques : l'accent est mis sur le contexte général du phénomène. Cas intégrés : l'accent est mis sur les sous-unités, dans un contexte plus large.
Buts	Développer et valider une méthode de management.
Nombre de cas étudiés	Jusqu' à saturation théorique. Cependant, il est souvent recommandé d'étudier de 4 à 10 cas.
Collecte de données secondaires	Matériel institutionnel (sites Web, catalogues, rapports), articles dans les journaux et magazines, sites Web, etc.
Recueil des données primaires	Questionnaires, entrevues approfondies, groupes de discussion et observation des participants
Outil d'appui	Guide de recherche semi-structuré.
Profil du chercheur	Les attributs d'équité et de sensibilité pour comprendre la réalité à partir du sens donné par les individus (répondants) à leurs expériences. L'interactif pour guider la recherche et réaliser un échantillonnage théorique.
Recommandations à l'intervieweur	Éviter de poser des questions directes sur la conception détaillée des opérations et d'autres renseignements connexes. Ne pas publier de données, d'informations ou d'opinions jugées confidentielles et stratégiques pour les organisations. Les répondants sont priés d'examiner le rapport final du cas, en omettant même le nom de l'organisation si nécessaire.
Profil des répondants (entrevues)	Au regard de l'unité d'analyse : ▪ Garder le pouvoir d'influencer ▪ Avoir accès aux informations et aux données ▪ Avoir accumulé des connaissances (expérience) ▪ Manifester un bon intérêt pour travailler sur la recherche. ▪ Conserver un canal de communication ouvert pour les contacts futurs.
Période à retenir pour l'étude de cas	Période spécifiée, analyse discrète.

Source : auteur selon Yin (2014), Eisenhardt (1989), Corbin et Strauss (1990)

III-2 Collecte et analyse des données

III-2-a Nature des données

Afin d'augmenter la validité des informations recueillies, une triangulation de données de nature différentes apparaît comme pertinente (Yin, 2003). Ce dernier (1994, p.92) défend l'idée qu'*« avec la triangulation, les problèmes potentiels liés à la validité de la construction peuvent aussi être abordés parce que les sources multiples de preuves fournissent essentiellement des mesures multiples du même phénomène ».* Ces données de nature primaire et secondaire peuvent se regrouper sous les trois formes suivantes :

1. des **documents publics** principalement composés d'articles de presse, de reportages télévisés ou d'article et informations issus du web ;
2. des **entretien**s auprès des protagonistes présents lors du processus de management territorial d'un projet d'IDE : des entretiens approfondis semi-directifs ont été menés auprès des principaux acteurs impliqués ; ils ont fait l'objet d'une retranscription exhaustive ;
3. des **documents internes** tels que des notes internes aux organisations publiques et privées impliquées.

La triangulation des données améliore la pertinence de l'interprétation des données et permet de retracer plus finement la complexité des interactions entre les acteurs et leurs ressources au cours de chacune des étapes du processus de management du projet.

Le guide d'entretien présente les intérêts habituels de l'entretien : celui de liste de contrôle des thèmes abordés et permet la gestion du temps. Il structure aussi les données recueillies (M. B. Miles & Huberman, 1991), et facilite ainsi leur traitement.

Dans la mesure où il s'agit de comprendre les raisons du succès ou de l'échec du projet ainsi que d'identifier les moyens et ressources stratégiques mis en œuvre, la méthodologie autobiographique, ou récits de vie autour du déroulement d'un projet, a été employée comme le recommande Sanséau (2005).

L'ensemble de ces données (primaires comme secondaires) a été étudié par une analyse de contenu (Bardin, 1993) présentée dans la section suivante.

III-2-b Analyse des données

En tout premier lieu, il a fallu harmoniser l'information provenant de trois sources différentes, c'est la raison pour laquelle seuls les documents permettant de retracer la collaboration entre les différentes entités, ou les différents actants ont été retenus. Ils suffisaient pour décoder l'ensemble des informations utiles à la compréhension de la

collaboration entre les différentes entités et le rôle des actants. L'analyse des données a été effectuée en trois temps :

1. une **analyse thématique** permettant un codage des items correspondants aux controverses et aux différentes étapes de la sociologie de la traduction ;
2. une **contextualisation** des évènements, des faits sociaux et des liens entre les acteurs suivant le cadre d'analyse de la sociologie de la traduction ;
3. une analyse des **micro-stratégies** développées permettant de comprendre comment le résultat révélé par l'analyse précédente s'est produit.

Dans la mesure où les données traitées sont exclusivement textuelles, qu'un guide d'entretien thématique a servi de base à une partie de la collecte, et que la démarche d'étude de cas est de type instrumentale, l'analyse des données s'est faite dans un premier temps suivant la démarche de l'analyse de contenu thématique (M. Miles & Huberman, 2003) ayant pour objectif d'identifier :

1. les acteurs impliqués dans la genèse et la diffusion sur le territoire du projet ;
2. les actants non-humains qui ont joué un rôle dans le processus ;
3. les différentes controverses qui sont apparues aux différentes étapes du processus ;
4. les stratégies mobilisées.

Suite à cette analyse de contenu thématique, une seconde lecture des documents, suivant le cadre délivré par Callon (1986), a permis d'identifier les quatre phases de l'analyse de la traduction à savoir : la problématisation, l'intéressement, l'enrôlement et la mobilisation.

Enfin, l'analyse des micro-stratégies a permis de remettre en perspective les jeux d'acteurs, avec d'une part, leurs usages des actants non-humains et, d'autre part, le rôle décisif qu'elles ont joué en tant que facilitateur de résolution des différentes controverses survenues lors du processus de management de projet d'IDE étudié.

III-2-c Validité de la recherche

Certains critiques s'inquiètent de la fiabilité de la méthode des études de cas. Pour élaborer une étude de cas rigoureuse, quatre procédures de validité sont disponibles (dans la tradition positiviste) :

1. Fiabilité (procédures) (Cook & Campbell, 1979)
2. Construire la validité (procédures) (Cook et Campbell, 1979)
3. Validité interne/logique (résultats). (D. T. Campbell & Stanley, 1963)
4. Validité externe (résultats). (Campbell et Stanley, 1963)

Cette préoccupation est nécessaire parce qu'une étude de cas :

- n'est pas toujours présentée de façon rigoureuse (pas de procédures systématiques, opinions biaisées) ;
- ne représente pas un échantillon (généralisation difficile) ;
- repose sur un ensemble massif de données (analyse difficile).

Cet ordre de présentation respecte une relation hiérarchique car *« les chercheurs qui appliquent des mesures pour évaluer la fiabilité (absence d'erreur aléatoire) sont plus susceptibles de prendre des mesures pour régler les trois autres problèmes de validité »* et parce *« qu'il existe une relation hiérarchique entre les types de validité, le concept et la validité interne agissant comme condition sine qua non de la validité externe »* (Gibbert, Ruigrok, & Wicki, 2008, p. 1468).

La fiabilité fait référence à l'absence d'erreurs aléatoires telles qu'une évaluation subjective des données (biais de l'enquêteur). Afin de pallier ce problème (nombreuses sources d'erreurs possibles : fausses informations fournies par les personnes interrogées, changement d'attitude des personnes interrogées, malentendus…) il peut être envisagé de faire réaliser une vérification des transcriptions des entretiens par les personnes interrogées ou bien de s'assurer d'une bonne triangulation des sources. Quatre types de triangulation sont possibles pour démontrer la robustesse des résultats (Denzin, 2006) :

1. Sur les sources de données : tenter d'identifier les données qui restent les mêmes dans des contextes différents ;
2. Sur les chercheurs : différents chercheurs étudient le même phénomène ;
3. Théorique : différentes hypothèses théoriques sont appliquées à un même ensemble de données ;
4. Méthodologique : reproduire des résultats similaires avec des méthodologies différentes.

Construire la validité permet de vérifier la bonne compréhension des concepts pertinents. La validité des constructions est propre aux sciences sociales où la recherche peut porter sur des concepts abstraits (pouvoir, performance, changement, etc.) parfois difficiles à observer (Zaltman, Pinson, & Angelmar, 1973). C'est une question de qualité sur la conceptualisation ou l'opérationnalisation de concepts pertinents ainsi que le lien entre la conjecture théorique et les observations empiriques. Deux mesures permettent de s'assurer du bon alignement général : établir une chaîne claire de preuves pour permettre aux lecteurs de reconstituer le processus d'analyse et/ou utiliser une triangulation des méthodes et des données.

La validité interne (aussi appelée « validité logique ») fait référence à la phase d'analyse des données et vise à évaluer la plausibilité des relations causales entre les variables et

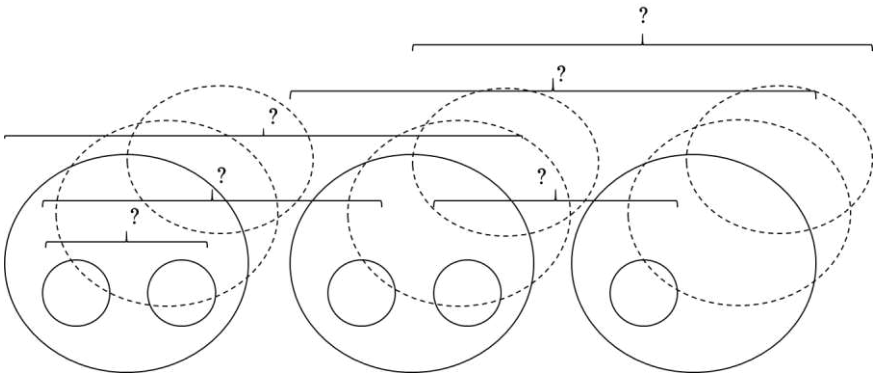
les résultats soit par le biais d'une instrumentation (qualité d'un questionnaire), soit par le biais de la sélection (représentativité des informateurs) ou bien enfin par le biais d'interprétations erronées, partielles ou subjectives des causes. On peut alors envisager pour éviter cet écueil de faire vérifier/auditer le questionnaire par d'autres collègues (écoles de pensée, disciplines, cultures, etc.) ou bien encore de prendre en compte des explications/causes rivales.

La validité externe des résultats se réfère à la généralisation analytique, à la théorie ou aux théories ; l'objectif étant de savoir si les conclusions peuvent être les mêmes pour d'autres études développées dans le même type de contexte. Dans le cadre des études de cas on peut identifier comme problèmes potentiels des éléments idiosyncrasiques, une réplication difficile des résultats ou un problème de transférabilité des résultats. Dans ces circonstances, une analyse croisée des cas, la fourniture de détails sur la justification de la sélection des études de cas, sur le contexte de l'étude de cas, ainsi qu'une présentation stricte du protocole de recherche doivent permettre d'éviter ces problèmes.

III-3 Que peut-on attendre de ces études de cas ?

Nous reprenons ici l'interrogation que pose Dumez (2013) sur la réalité d'un cas qu'il considère avant tout délimité par une frontière plus ou moins floue. Il utilise alors une illustration simplifiée d'un cas tel que représenté sur le Schéma 22.

Schéma 22 – Représentation simplifiée d'un cas



Source : Dumez (2013)

Le cas est alors représenté par le cercle en continu vu dans une perspective narrative avec des états antérieurs figurés par les cercles en pointillés. La difficulté en sciences sociales réside dans le fait que le chercheur est plutôt confronté à une multiplicité d'ensembles {cercle continu ; cercles pointillés}, avec des chevauchements et intersections possibles posant alors les questions de la délimitation de la frontière, de la dimension temporelle,

du contenu à étudier, des rapprochements des éléments inclus dans le cas et donc en somme de la cohérence d'ensemble (Dumez, 2013).

Il convient alors selon Dumez (2013) de répondre au trois questions fondamentales suivantes :

1 De quoi mon cas est-il le cas ?
2 De quoi mon cas se compose-t-il ?
3 Que peut produire mon cas ?

La première question appelle une réponse en deux volets : empirique (définition comme instanciation d'une classe de phénomènes par des perspectives différentes dans un jeu analogique) et théorique (en évitant le risque de circularité, en choisissant une théorie dans sa dimension orientante et non structurante).

La deuxième question appelle une réponse par l'identification de ce qui va constituer l'intérêt du chercheur au sein du cas en conduisant à l'intérieur du cas un travail de comparaison systématique à l'aide du matériau empirique récolté.

Enfin la troisième question interroge la capacité d'un cas heuristique à mettre en évidence des mécanismes causaux sans pour autant que ces derniers ne deviennent des lois universelles, mais plutôt en redéfinissant un concept (domaine de validité, contextes d'application) (Dumez, 2011c).

III-4 Opérationnalisation de la recherche sur des terrains

Comme évoqué précédemment, nous ne concevons pas une recherche en sciences de gestion sans son lien étroit avec une problématique managériale mais surtout sans une opérationnalisation solidement ancrée sur des terrains, véritable condition de la solidité et de la validité des résultats en lien avec la section précédente.

III-4-a Une analyse historique en préambule

Nous avons utilisé la stratégie narrative afin de retranscrire l'histoire. La stratégie narrative consiste à construire une histoire détaillée à partir des données et, pour les défenseurs de cette stratégie, le détail contextuel dans le récit est celui qui permet au lecteur de transférer les idées à d'autres situations de tous les jours et en tenant compte du contexte (Langley, 1999; Langley & Abdallah, 2011).

Afin de présenter les résultats de cette recherche, nous utilisons le récit pour recomposer l'histoire et au final nous proposons une représentation temporelle du processus. Ce type de représentation permet une décomposition des événements ou des actions à différents

stades du processus d'implantation et de management du projet étudié (Chia & Mackay, 2007).

Cette recherche concernant les relations de causes à effet ainsi que les mécanismes mis en œuvre lors du management de projet, elle se situe dans une perspective de recherche d'explication contextualisée (Welch et al., 2011).

III-4-b Reconsidérer le processus par l'analyse secondaire

Suite à l'analyse historique réalisée en première approche, nous proposons de conduire une analyse secondaire afin de préciser les mécanismes en jeux. Si l'analyse secondaire n'est pas courante en sciences de gestion, elle est un moyen de revisiter un terrain de recherche et, dans le cadre de notre étude, d'éclairer le cas à l'aide d'une approche théorique spécifique.

L'analyse secondaire implique l'utilisation de données existantes, collectées aux fins d'une étude préalable, afin de poursuivre un intérêt de recherche distinct de celui du travail original. Diverses questions méthodologiques et éthiques doivent alors être prises en considération et sont plus problématiques si le chercheur qui réalise l'analyse secondaire ne fait pas partie de l'équipe de recherche initiale ; ce qui n'est pas le cas dans le présent travail. Heaton (2004, p. 34) a proposé la typologie des analyses secondaires suivante :

1. La **supra-analyse** : l'étude aborde de nouvelles questions non abordées lors de l'analyse primaire en examinant de nouvelles questions empiriques, théoriques ou méthodologiques ;
2. L'analyse **supplémentaire** : cette analyse aborde une question qui a émergé lors de l'analyse primaire mais qui n'a pas pu être considérée et qui sera alors plus fouillée ;
3. La **ré-analyse** : les données sont mobilisées une nouvelle fois pour vérifier et corroborer les analyses primaires ;
4. L'analyse **amplifiée** : combine les données primaires de plusieurs recherches afin de mener des comparaisons entre ces travaux ou d'élargir l'échantillon de mesure ;
5. L'analyse **assortie** : combinaison de l'analyse secondaire des données avec une recherche primaire et/ou l'analyse de données primaires.

Dans un premier temps et pour chaque projet, sur ces cinq typologies d'analyse secondaire, nous retenons la **supra-analyse** qui se consacre à des questions non abordées lors de l'analyse primaire. Cette supra-analyse se fera dans un premier temps au travers du cadre de la sociologie de la traduction puis dans un second temps, en cas de succès du projet sur le territoire, au travers du cadre *Strategy as Practice*.

Ensuite, une **analyse amplifiée** est réalisée entre les deux cas étudiés afin de mener une analyse croisée et comparée des enseignements issus de l'analyse initiale au travers de la supra-analyse décrite précédemment.

En effet, dans le cadre d'étude du processus de management d'un projet d'IDE, la seule analyse historique ne peut suffire à produire un éclairage théorique sur les raisons du succès ou de l'échec de cette gestion de projet ainsi que des décisions stratégiques mises en œuvre « chemin faisant ».

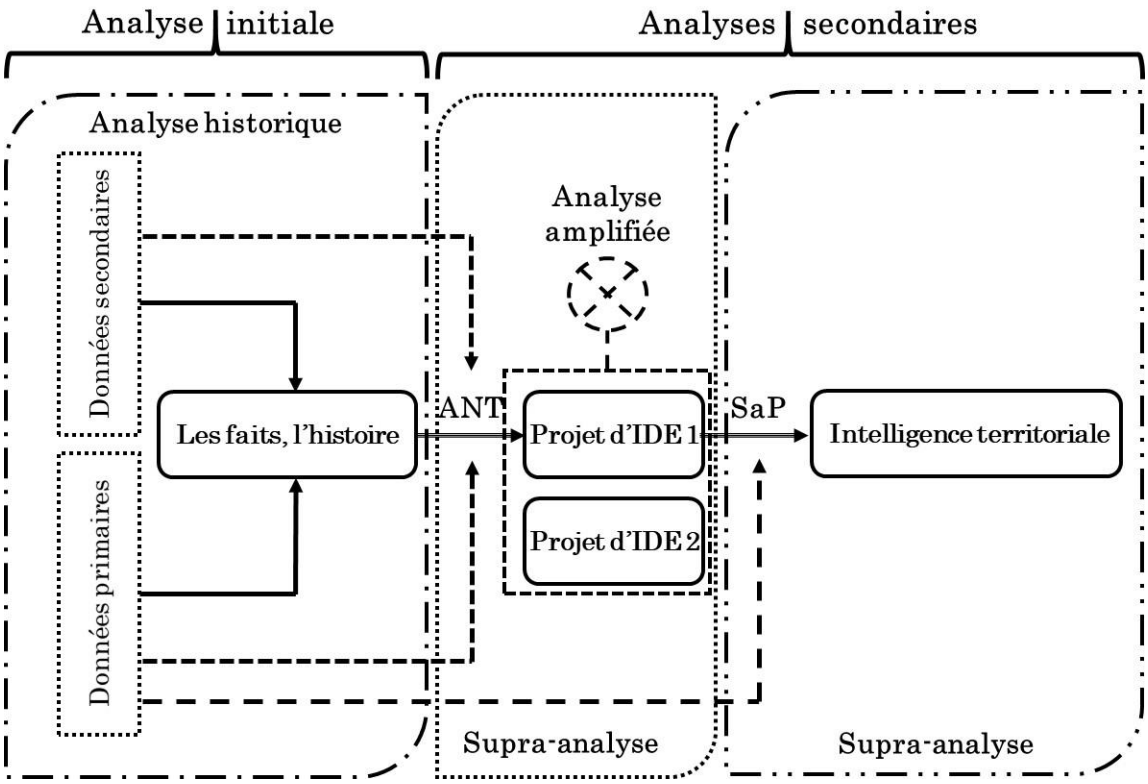
Comme l'a souligné Dreveton (2015) suivant les remarques de Chabaud et Germain (2006) *« l'analyse secondaire reste encore peu utilisée par les chercheurs en gestion »* mais *« apparait comme un moyen de « revisiter » un terrain de recherche, dans le cadre d'une étude »*. Dans notre recherche elle permet de transcender la seule communication médiatique et politique qui fonde principalement notre analyse historique pour aborder l'objet étudié (le projet d'IDE) sous l'angle du management stratégique et du management public territorial. L'analyse secondaire que nous proposons repose sur des données collectées par nos soins (primaires et secondaires) et non sur l'analyse d'une recherche menée par un autre chercheur ; elle permet donc d'éviter une perte de connaissance relative à l'objet d'étude.

En synthèse, la mobilisation de l'analyse secondaire vise à réinterpréter les enjeux du management public territorial en interrogeant les modalités du déroulement du projet et plus particulièrement les relations entretenues entre les différentes parties prenantes et, *in fine*, à dévoiler la dimension d'agilité stratégique territoriale susceptible d'émerger au cours du processus de management.

Nous présentons dans le Schéma 23 le processus d'opérationnalisation de la recherche à propos du processus de management public territorial de projets d'IDE. Ce processus associe et mets en lien les bases des éléments décrits précédemment tant sur la stratégie de recherche que sur le cadre théorique hybride construit ainsi que les principes de l'analyse secondaire produite sur la base d'une analyse initiale.

Ce processus de recherche se déroule en quatre étapes. Une première étape permet de rendre compte des faits et de l'histoire du projet d'implantation d'un IDE sur le territoire. Dans la deuxième étape, sur la base de cette description, une supra-analyse est conduite à l'aide de la théorie de la traduction. Cette analyse permet d'expliquer les raisons du succès ou de l'échec du processus d'implantation territoriale. Une comparaison entre plusieurs projets au travers d'une analyse amplifiée est ensuite conduite dans une troisième étape. Enfin, dans une dernière étape, une dernière supra-analyse est réalisée sur un cas considéré comme un succès au travers du cadre *Strategy as Practice* pour aborder de nouvelles questions, principalement autour des micro-stratégies conduites par les parties prenantes tout au long du processus.

Schéma 23 – Cadre opérationnel de la recherche



IV Conclusion du chapitre : un alignement paradigmatique complet

Nous avons présenté dans ce chapitre la stratégie de recherche adoptée. La recherche en sciences de gestion, en tant que sciences de l'action, s'intéresse aux jeux de pouvoir entre des parties prenantes dans des organisations de nature diverses et variées. Elle amène aussi à prendre en compte quelques considérations éthiques.

L'éthique de la recherche est un élément fondamental pour la structuration et l'opérationnalisation de la recherche sur un terrain *a fortiori* lorsque celui-ci implique des acteurs aux statuts multiples et souvent publics. Les normes de qualité essentielles à l'éthique de la recherche ne se heurtent pas seulement à des thèmes d'actualité comme la violation du droit d'auteur et l'intégrité des données, mais aussi à des défis supplémentaires comme le respect des prérogatives individuelles. Dans un sondage par exemple, les considérations d'éthique de la recherche portent également sur la protection de ces prérogatives et des responsabilités sous-jacentes pour les personnes interrogées ou les répondants au sondage à propos du sujet étudié. Les privilèges accordés aux personnes interrogées incluent donc la confidentialité des données brutes qui permettent de générer des réponses dans une collaboration loyale, ainsi que la protection des droits individuels des personnes.

De plus, nous nous sommes assuré de pouvoir utiliser et valoriser les données collectées sans provoquer de disparités dans le traitement de ces données brutes à partir des entretiens. Par exemple, il pourrait être nécessaire de garantir la confidentialité de certaines données brutes pour un répondant. Pour autant, certaines données brutes issues d'un autre entretien peuvent nuire à cette obligation et rendre impossible l'utilisation de celles-ci. Il s'agit alors d'éliminer cette asymétrie possible entre des données d'entretiens en respectant la confiance implicite entre le chercheur et le répondant tout en profitant à l'analyse du cas étudié. La recherche d'un constant équilibre entre le besoin du chercheur de maximiser le volume de données empiriques et leurs pertinences, et le souci de préserver l'intégrité d'une éventuelle confidentialité, est alors un impératif.

Enfin, la nature pour partie réflexive des considérations portées dans cette recherche, associée à une origine des matériaux empiriques issus d'une communauté de praticiens et d'acteurs impliqués dans la gestion d'un projet d'IDE sur un territoire, appellent à la plus grande prudence. Nous pouvons ainsi proposer six critères principaux permettant de cadrer au mieux la dimension éthique de notre recherche :

1. Objectivité : adhérer à l'objectif de recherche.
2. Précision : utiliser des standards élevés pour garantir l'exactitude des données grâce à l'objectivité et à l'exploration qualitative d'études de cas multiples.
3. Transparence : ne jamais déformer l'exactitude des données et ne jamais en surestimer l'importance en modifiant par exemple les constatations. Nous nous sommes attaché à consulter toutes les données disponibles avec franchise et à en rendre compte avec exactitude ainsi que des méthodes de collecte de données utilisées.
4. Pertinence managériale : rapporter des résultats précis obtenus tout au long de la production de la thèse.
5. Divulgabilité : mentionner clairement et de manière exhaustive tous les livres, articles ou documents utilisés. Les citations sont identifiées et les références et la bibliographie incluent les livres, articles ou documentaires archivés utilisés de quelque façon que ce soit dans les articles de recherche, rapport et mémoire de thèse produit.
6. Droit de retrait : sauvegarder le droit à la confidentialité et/ou à la vie privée des personnes interrogées.

Nous avons dans ce chapitre explicitement contextualisé l'objet de recherche et proposé un projet épistémologique praxéologique cohérent avec la nature même de ce contexte. La perspective ontologique réaliste critique choisie permet de gérer les interactions entre le chercheur et les cas de recherche ainsi que la triangulation. Enfin, une logique abductive fondée sur l'analyse secondaire comme support du cadre théorique hybride (sociologie de la traduction et *Strategy as Practice*) assure le lecteur des justifications et détails

méthodologiques nécessaires à la validité finale des résultats. Le Tableau 11 synthétise l'architecture finale du projet de recherche.

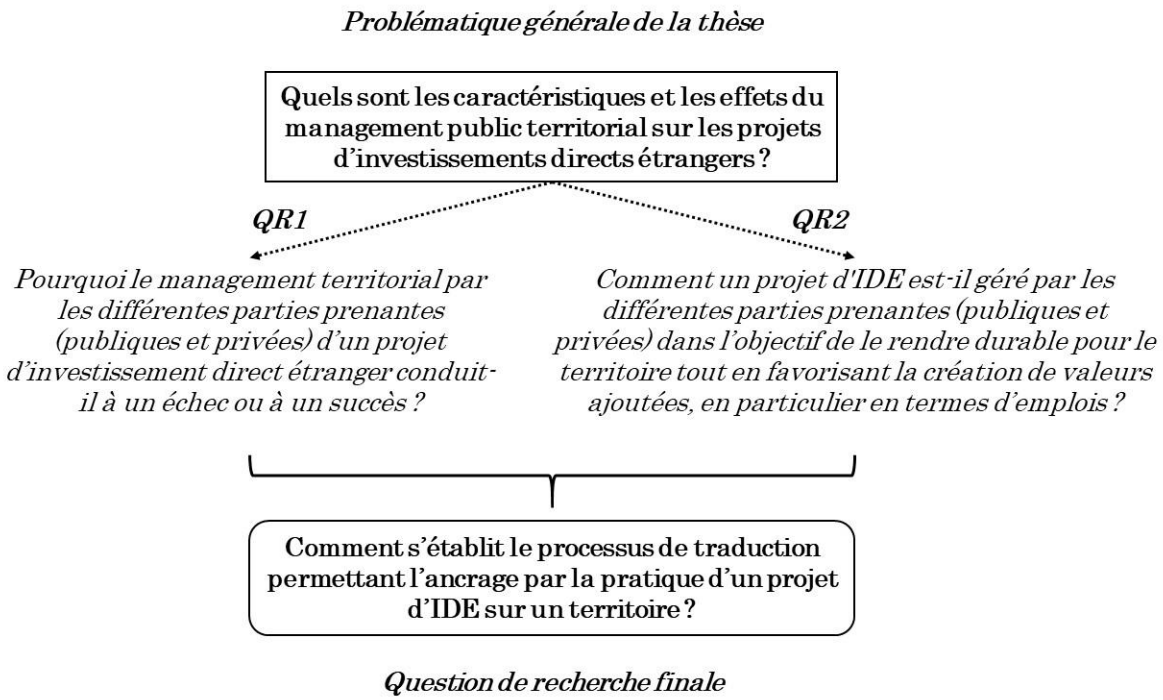
Tableau 11 – Synthèse de l'architecture de recherche

Niveau de décision	Sélection
Orientation épistémologique	Réalisme critique
Type	Exploratoire
Design	Etude multi-cas encastrée
Collecte des données	Sources primaires (entretiens semi-directifs) et secondaires (articles de presse, reportages média, sites web, notes et documents internes aux organisations)
Technique d'analyse	Analyse de contenu et analyse secondaire
Contexte	Un territoire et une (des) entreprise(s)
Unité d'analyse	Un projet d'IDE

Les apports du cadrage théorique permettent d'affiner les deux questions de recherche initiales en une question de recherche finale (synthèse sur le Schéma 24) :

Comment s'établit le processus de traduction permettant l'ancrage par la pratique d'un projet d'IDE sur un territoire ?

Schéma 24 – Cadrage final de la question de recherche



PARTIE 2. Etude empirique du management de projet d'IDE

« C'est ce que je fais qui m'apprend ce que je cherche. Ma peinture est un espace de questionnement où les sens qu'on lui prête peuvent se faire et défaire. Parce qu'au bout du compte, l'œuvre vit du regard qu'on lui porte. Elle ne se limite ni à ce qu'elle est, ni à celui qui l'a produite, elle est faite aussi de celui qui la regarde. Je ne demande rien au spectateur, je lui propose une peinture : il en est le libre et nécessaire interprète. »

Pierre SOULAGES

Chapitre 3 Etude des projets portés par ZTE et HT MICRON

« Pour les Grecs, trois concepts permettent de définir le temps. Le chronos, la durée ; l'aiôn, la destinée ; le kairos, l'occasion. Donne-toi la durée, saisis les occasions, et tu accompliras ta destinée. »

Emmanuel Macron (Gaspard Gantzer, La politique est un sport de combat, 2017)

Dans le cadre de cette recherche, le choix a été de conduire des études de cas longitudinales comme support à la recherche. Comme annoncé dans l'introduction, elles concernent l'étude du **management public territorial** de deux cas de projets d'investissements directs étrangers sur un territoire :

1. Le projet d'investissement de l'**entreprise chinoise ZTE** (*Zhongxing Telecommunication Equipment Company Limited*) sur le site du FUTUROSCOPE près de Poitiers (France) (présentation détaillée de l'entreprise en Annexe A).
2. Le projet d'investissement de l'**entreprise sud-coréenne HT MICRON** sur le site TECHNOSINOS près de Porto Alegre (Brésil) (présentation détaillée de l'entreprise en Annexe B).

Les cas choisis sont « extraordinaires » et révèlent une nouveauté importante (Langley & Abdallah, 2011) pour les études sur l'attraction ou l'ancrage de projets exogènes en répondant à la problématique générale de la recherche énoncée en introduction :

Quels sont les caractéristiques et les effets du management public territorial sur les projets d'investissements directs étrangers ?

Paraphrasant Popper (1959), il s'agit de deux cas de « cygnes noirs » pour trois raisons essentielles :

i) ils ont impliqué divers acteurs, alors que les études sur les IDE ne prennent en compte généralement que les aspects économiques, les actions réglementaires et gouvernementales ;

ii) ils n'ont pas suivi la logique reconnue des stratégies d'internationalisation (paradigme éclectique ou modèle d'Uppsala) ainsi que des étapes d'ancrage des projets d'IDE ;

iii) il s'agit de l'installation de projets de très grande envergure, résultat de la coopération inter-organisationnelle d'acteurs peu familiers avec la gestion de ces processus.

Par conséquent, ces cas doivent être étudiés en profondeur.

Le choix de l'étude de cas a suivi le principe de Stake (1995) qui souligne que le premier critère de sélection d'une étude de cas est de choisir celui qui peut maximiser ce que l'on peut apprendre. Ainsi, ces deux cas ont été choisis parce que nous avons un intérêt intrinsèque dans leur histoire et leur développement (Stake, 1995).

Bien que beaucoup de chercheurs prétendent que les études de cas uniques ne fournissent pas une bonne base pour une généralisation, Stake (1995) argue que la différence principale réside dans le fait que lorsqu'on fait une seule étude de cas, l'étude est faite en profondeur, et c'est précisément l'étude en profondeur qui maximise l'apprentissage. Selon Yin (2014), la conception à cas unique est appropriée lorsque le cas *i)* est critique pour tester une théorie spécifique avec un ensemble clair de propositions ; *ii)* représente un cas extrême ou inhabituel ; *iii)* est représentatif d'une situation ; *iv)* révèle une situation et *v)* est longitudinal.

Des études très respectées sont basées sur une seule étude de cas. Dyer et Wilkins (1991) considèrent qu'une seule étude de cas permet d'approfondir et de mieux comprendre le contexte et Mintzberg (1979, p. 583) défend l'idée d'une étude de cas unique pour améliorer la créativité. En outre, Flybjerg (2006) souligne que *« l'on peut souvent généraliser sur la base d'un seul cas, et l'étude de cas peut être centrale au développement scientifique par le biais de la généralisation comme supplément ou alternative à d'autres méthodes. Mais la généralisation formelle est surévaluée en tant que source de développement scientifique, alors que la « force de l'exemple » est sous-estimée ».*

Ces deux cas ont en commun de concerner un projet d'investissement direct étranger dans le secteur des **hautes technologies** (respectivement dans le secteur des **télécommunications** et le secteur des **semi-conducteurs**), en provenance d'un pays asiatique (respectivement Chine et Corée du Sud) et porté par des entreprises multinationales (ZTE et HANA MICRON[27]). Les deux projets se déroulent sur une période de temps similaire et sont analysés sur un temps long.

Pour les deux cas, l'université joue un rôle central dans l'implantation, soit à l'origine du projet dans le cas de ZTE, soit dans la réalisation effective de celui-ci dans le cas d'HANA MICRON. Ils ont pour différence d'avoir pour destination, d'une part, un pays à économie mature (la France) et, d'autre part, un pays émergent (le Brésil).

Le cas de ZTE est représentatif du phénomène d'*outward FDI* (*ODI*) pour la Chine : les IDE à l'étranger de la Chine. En effet, selon le ministère du Commerce de la République

[27] HANA MICRON est la société sud-coréenne mère

populaire de Chine, les IDE de la Chine pourraient avoir dépassé pour la première fois en 2014 les IDE entrants en Chine[28].

Le cas de HT Micron est représentatif de l'une des plus grandes difficultés des pays en développement, en particulier en Amérique latine, qui est l'attraction des IDE (un élément clé pour le niveau d'investissement du pays).

Sans dévoiler les résultats des deux analyses qui vont suivre, ces cas constituent des archétypiques de management public territorial car ils résument à eux seuls tout ce qu'il faut faire, ou à l'inverse, tout ce qu'il ne faut pas faire, dans le management d'un projet d'IDE sur le territoire. Au-delà de ce portrait que l'on pourrait qualifier de caricatural, il est à noter qu'outre leurs dimensions industrielle et technologique, ces deux cas mobilisent un nombre important d'acteurs et de parties prenantes du territoire et qu'ils impliquent à la fois une dimension marché, une dimension formation, une dimension immobilière et une dimension recherche à des échelles différentes mais notables.

Comme décrit dans le chapitre précédent, nous utilisons la **stratégie narrative** dans la restitution de l'histoire du management des deux projets d'IDE. La stratégie narrative consiste ainsi à créer une histoire détaillée à partir de données (primaires et secondaires) ; les partisans de cette stratégie soutenant que les détails contextuels du récit permettent au lecteur de transférer les idées à d'autres situations quotidiennes et de tenir compte du contexte (Langley, 1999 ; Langley et Abdallah, 2011). Les approches discursives sont d'ailleurs devenues de plus en plus répandues dans les recherches portant sur les organisations et en recherche en gestion (Phillips, Sewell, & Jaynes, 2008; Vaara, 2010).

Avec une orientation philosophique réaliste et critique et en spécifiant les mécanismes causaux et les conditions contextuelles dans lesquelles ces derniers agissent, cette recherche rapporte les relations de cause à effet et les mécanismes mis en œuvre au cours de la gestion du projet. Cette recherche s'inscrit donc dans la perspective de recherche d'**explication contextualisée** (Welch, Piekkkari, Plakoyiannaki, & Paavilainen-Mäntymäki, 2011) avec un fort accent sur *i)* l'explication causale et *ii)* la contextualisation.

Ces cas constituent le matériau empirique sur lequel, après avoir procédé à une analyse historique, nous mettons en œuvre le cadre théorique de la sociologie de la traduction afin de fonder nos analyses et discussions sur le management de projets d'investissement direct étranger sur un territoire. Le modèle de grille de questions qui a servi de support aux entretiens semi-directifs réalisés est donné en Annexe C.

[28] Le lecteur pourra consulter à ce sujet les articles http://bruegel.org/2015/06/chinas-outward-foreign-direct-investment/ et https://www.bbvaresearch.com/en/publicaciones/chinas-odi-how-much-goes-where-after-round-tripping-and-offshoring/

L'objectif visé ici est d'identifier, d'une part, les principaux modes de d'organisation, de coopération et de relation entre les parties prenantes lors du processus d'implantation et, d'autre part de répondre à la question de recherche QR1 :

Pourquoi le management territorial par les différentes parties prenantes (publiques et privées) d'un projet d'investissement direct étranger conduit-il à un échec ou à un succès ?

Enfin, nous dressons en guise de conclusion provisoire les enseignements que nous livrent les résultats fournis par cette première analyse afin d'en dégager des prolongements à nos questions de recherche initiales.

I L'implantation de ZTE sur le technopôle du Futuroscope

La première étude de cas retenue porte sur le projet d'implantation en France de l'entreprise chinoise du secteur des télécommunications ZTE (*Zhongxing Telecommunication Equipment Company Limited*).

I-1 Contexte de l'étude de cas

L'entreprise chinoise ZTE souhaite s'implanter sur le territoire du technopôle du Futuroscope (historique en Annexe D) dans l'agglomération de Poitiers dans le département de la Vienne (86). Nous relevons deux caractéristiques majeures pour cette étude de cas :

1. Elle se situe dans un contexte territorial atypique : la ville de Poitiers est la plus petite des capitales régionales[29] (avec 88 000 habitants). Elle se caractérise par une économie portée par la présence des administrations publiques, une faible culture du développement économique, la présence d'une université très ancienne (2ème plus vieille université de France avec une création en 1431) et un ratio d'étudiants très important au regard de la population, qui la place ainsi comme ville la plus universitaire de France (environ 30 000 étudiants pour une population de 150 000 habitants dans l'aire urbaine) ;

[29] Au moment où les lignes concernées sont écrites

2. Le projet est porté par une entreprise chinoise sans réelle expérience de l'international[30] en Europe au temps originel du projet mais qui doit inévitablement se projeter dans une dynamique d'expansion internationale en raison des pressions de l'industrie des télécommunications (Zhu, 2014). Pour autant, en raison de la maturité du marché, du niveau d'exigence élevé des consommateurs, du prix élevé payé par les opérateurs de téléphonie mobile pour l'octroi des licences 3G, il y a du point de vue des entreprises chinoises du secteur une possibilité de percer le marché (Zhu, 2014).

Le projet d'investissement porté par ZTE, après avoir été annoncé par différentes parties prenantes en juin 2005, semble remis en cause en 2012, causant ainsi le désappointement des élus locaux qui voyaient là une opportunité de développement économique en période de crise, dans un secteur *high-tech*, replaçant ainsi le technopôle du Futuroscope dans une perspective de *Silicon Valley* à la française.

En effet, si le développement économique du territoire du Futuroscope peut être considéré comme un succès remarquable, force est de constater que contrairement aux ambitions territoriales initiales du porteur du projet, peu d'entreprises technologiques sont présentes et encore moins en lien avec l'université et ses laboratoires de recherche. De ce point de vue, le terme Technopôle pourrait paraître usurpé aux yeux d'observateurs extérieurs[31]. Il existe donc un enjeu majeur aux yeux des responsables politiques qui ont succédé au père fondateur du Futuroscope, René MONORY, de voir se localiser sur ce territoire des entreprises en capacité de légitimer les investissements publics, mais aussi de changer le regard critique des détracteurs et opposants.

La société ZTE Corporation est présente dans plus de 160 pays avec un chiffre d'affaires de 10,6 milliards de dollars en 2010, en employant plus de 85 000 salariés. Elle est le 5ème

[30] En se référant à l'Annexe A et aux travaux de Zhu (2014) on remarque que la stratégie d'internationalisation de ZTE est typique du paradigme éclectique ou *O-L-I* décrit à la sous-section I-2 du Chapitre 1 : c'est une évolution continue et progressive qui débute, en raison d'un manque de compréhension du marché, par l'utilisation d'agents dans les pays cibles pour les exportations, puis avec l'augmentation des activités par la localisation de filiales commerciales dans ces pays, pour ensuite, avec la croissance des développements et des performances technologiques, aboutir à l'implantation dans des pays à économie mature et développée ; tout ceci dans une perspective d'extension du centre vers la périphérie avec des activités d'internationalisation qui évoluent au cours des étapes liées aux avantages *O-L-I*. A la différence des USA où les trois premiers laboratoires ont été implantés en 1998, le déploiement en Europe a commencé plus tardivement mais avec une dynamique plus rapide au travers d'une stratégie de coopération avec des entreprises multinationales locales telles que ALCATEL et France Télécom en France ou ERICSSON en Suède, et dans trois principaux pays : Royaume-Uni, France et Allemagne.

[31] Un technopole est défini comme *« la réunion en un même lieu d'activités de haute technologie (électronique, chimie, biologie...), centres de recherche, entreprises, universités, ainsi que des organismes financiers facilitant les contacts personnels entre ces milieux »* (Manzagol, 1995).

groupe mondial pour les téléphones mobiles, les clés USB ou la téléphonie 3ème génération. Son siège Europe et Amérique du Nord a été implanté en France en 2004.

Conformément à la méthodologie présentée dans le chapitre précédent, nous avons réalisé des entretiens afin de valider l'histoire reconstruite à partir des sources secondaires. Les personnes interrogées ont été choisies en fonction du rôle qu'elles ont joué pour attirer, localiser et ancrer le projet dans le territoire ; elles sont décrites dans le Tableau 12.

Tableau 12 – Description des personnes interrogées Cas ZTE

#	Institution	Position	Date et durée
A	ZTE	Président France	06/03/2014 – 1h07'23"
B	Sénat	Sénateur de la Vienne	13/12/2013 – 1h00
C	Université de Poitiers	Président (2003-2008 ; 2008-2012)	17/12/2013 - 0h49'21"
D	Ville de Poitiers	Maire	25/07/2014 – 0h18'
E	Université de Poitiers	Président (2012-2016 ; 2016-2020)	11/12/2013 - 0h23'37"

Pour réaliser l'étude de cas, nous avons constitué un corpus de 67 sources secondaires composé d'articles de presse, de notes et de courriers de certains des acteurs. Nous avons ainsi pu retracer l'histoire de ce projet, de juin 2005 à janvier 2013.

La forte densité de ces sources secondaires sur certaines périodes, associée à des ruptures dans la communication publique, permet d'identifier cinq phases (Tableau 13). Notons qu'une controverse, qui apparait début décembre 2011, marque le début d'une phase particulière et justifie le découpage proposé.

Tableau 13 - Découpage en phases à partir des sources

Phase	Période	Nombre de sources
1	Juin 2005 à octobre 2006	10
	Novembre 2006 à mai 2007	Pas de sources
2	Novembre 2007 à juin 2008	4
	Juillet 2008 à mai 2009	Pas de sources
3	Juin 2009 à novembre 2011	19
4	Décembre 2011 à juillet 2012	10
	Août et septembre 2012	Pas de sources
5	Octobre 2012 à janvier 2013	24

Comme nous utilisons dans cette recherche des données à plus de 95 % publiques, l'étude de cas n'a pas été rendue anonyme. Afin d'éviter un biais de lecture et d'interprétation du cas qui consisterait à considérer les acteurs humains, non comme les représentants d'une institution, mais comme des personnalités publiques marquées politiquement, nous avons

fait le choix de supprimer les noms propres relatifs à ces personnalités et d'utiliser plutôt leurs fonctions respectives.

I-2 Tribulations d'une entreprise chinoise en France : les faits et l'histoire

Conformément aux éléments contextuels et méthodologiques présentés précédemment, l'étude de cas fait tout d'abord l'objet d'une description chronologique en cinq phases distinctes dans les sous-sections suivantes.

I-2-a Phase 1 : la genèse et l'annonce du projet

En juin 2005, le président de l'université locale alerte les collectivités territoriales, les élus et les acteurs du développement économique qu'un groupe de télécommunication chinois, ZTE, a pris la décision de s'implanter sur le territoire avec deux projets distincts :

1. un institut de formation continue, pour ses clients et ses salariés (européens et africains), d'une capacité d'accueil de 5 000 stagiaires par an en lien avec l'Institut Confucius[32] qui devrait être implanté par le gouvernement chinois sur le territoire et au sein de l'université ;
2. un centre de recherche et développement pour l'Europe avec 200 emplois en création dans une première tranche pour monter à 400 emplois à terme.

Le lieu pressenti pour l'accueil est le technopôle du territoire, pour un projet global comprenant, outre l'espace de formation, un espace de loisirs et un espace d'hébergement. Le volet concernant les aides publiques au sujet du centre de R&D pouvait être traité par l'ARD pour l'assistance à l'entreprise. Cette agence est spécialiste de l'ingénierie financière publique ainsi que des projets et des entreprises à capitaux étrangers.

Le sénateur de la Vienne explique *« qu'on ne peut pas dire que c'est grâce à la collaboration entre l'université de Nanchang et l'université de Poitiers que le projet ZTE a atterri à Poitiers mais plutôt grâce à 3 graines qui se fertilisent en même temps en 2005 :*

[32] Etablissements culturels publics à but non lucratif implantés par la République Populaire de Chine à partir de 2004 dans le but principal d'enseigner le chinois et diffuser la culture chinoise. Le premier Institut Confucius en France fût inauguré en octobre 2005 à l'université de Poitiers. *« L'Institut Confucius de l'Université de Poitiers a été mis en place en octobre 2005 par l'Université de Poitiers en partenariat avec l'Université de Nanchang et le Groupe ZTE en France. Sous le statut d'une association non lucrative, il a pour objet d'organiser l'enseignement du chinois et présenter la culture chinoise au public local. Des centaines d'apprenants de tout âge et de toute catégorie s'inscrivent chaque année aux cours de chinois, de calligraphie, de Tai Chi… et y viennent assister à ses activités culturelles : conférences, Spectacles, expositions… »* (source : https://www.ic-up.org/ICUP).

1. *Les relations initiées entre le département de la Vienne et la ville de Shenzen en Chine par René MONORY*
2. *La relation entre les deux universités de Nanchang et Poitiers*
3. *L'affaire RAFFARIN et le SRAS[33] en Chine à l'issue de laquelle il est acté par les responsables politiques chinois que des investissements chinois vont se développer en France.*

Ce qui constitue donc un terreau fertile malgré une grande difficulté qui réside dans le fait que la stratégie d'implantation en France de l'entreprise chinoise est difficile à percevoir, et pourtant dans un contexte réel de perspective de se développer en Europe et en France ».

Le choix de l'entreprise s'est donc porté sur ce territoire car elle connait bien les dirigeants de l'université et entretient des relations étroites avec des instituts et facultés de celle-ci. Le dirigeant chinois insiste sur le fait que *« si je viens comme ALCATEL-LUCENT, alors je n'ai pas de place en France, donc stratégiquement et tactiquement, il faut se démarquer »* pour expliquer le choix de localisation.

L'ensemble de ces informations est confirmé par la directrice des Ressources Humaines France de la société chinoise dans un échange, fin juin 2005, avec l'AFII. Deux conventions tripartites sont annoncées comme signées entre la société chinoise, l'université française et une université chinoise partenaire de ZTE.

Faisant suite à une annonce officielle par les élus des collectivités territoriales, la presse quotidienne régionale relaie, mi-novembre 2005, le projet d'implantation de ZTE sur le technopôle et place l'université française locale au cœur de la stratégie de localisation. Parallèlement, le 3 octobre 2005, le premier Institut Confucius en France est inauguré sur ce territoire grâce au partenariat avec l'université française.

Outre les deux volets précédemment décrits, un troisième apparait avec l'introduction d'un centre de service après-vente et de maintenance du matériel produit. Afin d'amorcer le projet, l'université française met à disposition de l'entreprise chinoise 2 000 m² de locaux.

Le président du Conseil Général de la Vienne annonce la création d'un minimum de 200 emplois à horizon de trois à cinq ans, comprenant de nombreux cadres chinois. Ce dernier et le président de l'entreprise officialisent le projet en Chine en présence du sénateur du territoire (par ailleurs ancien Premier ministre). Puis, à l'occasion de la visite en France du Premier ministre chinois en décembre 2005, les élus locaux évoquent ce projet en

[33] Acronyme pour Syndrome Respiratoire Aigu Sévère : première maladie grave et transmissible à émerger au début du XXIème siècle sous la forme d'une épidémie partie de Chine fin 2002 (a éclaté au niveau mondial en 2003 faisant plus de 8000 cas et près de 800 morts – source Institut Pasteur www.pasteur.fr/fr/centre-medical/fiches-maladies/sras . Jean-Pierre Raffarin avait tenu sa parole au gouvernement chinois en promettant qu'il serait le premier à revenir en Chine à la fin de l'épidémie, gagnant une très grande crédibilité vis-à-vis des interlocuteurs officiels.

présence du Premier ministre français. L'accord qui débouchera sur l'implantation de ZTE sur le technopôle est alors confirmé par une signature officielle à Matignon en présence de nombreux ministres.

En mai 2006, le vice-président de la branche Europe de ZTE signe avec le Conseil Général de la Vienne et l'université de Poitiers les ultimes protocoles préalables au lancement des activités de l'entreprise sur le technopôle du Futuroscope. Le dirigeant chinois confirme l'objectif de 200 emplois, dont 70 % de recrutements locaux d'ici deux ans, tout en précisant que cela dépendra du développement des marchés en Europe.

En octobre 2006, à l'occasion de la visite sur le territoire de l'ambassadeur de Chine en France, le vice-président de ZTE exprime sa satisfaction concernant le choix du territoire français pour l'implantation de l'entreprise et souligne les excellentes conditions de travail pour les 20 salariés présents. Selon ses dires, cet effectif devrait augmenter pour atteindre à terme 200 employés qui travailleront, depuis la France, avec l'Europe et l'Afrique francophone.

I-2-b Phase 2 : le projet en marche

Fin novembre 2007, le président de ZTE signe avec le Conseil Général la promesse de vente d'un terrain de 13 hectares situé sur le technopôle du Futuroscope, terrain appelé à accueillir un ensemble immobilier de 50 000 m².

Toutefois, en janvier 2008, un hebdomadaire national vient relativiser l'enthousiasme en soulignant que l'équipementier chinois ZTE a trois ans de retard sur son principal concurrent chinois. ZTE n'a pour l'instant qu'un petit marché avec un opérateur français sur les modems ADSL[34] et, seulement deux autres opérateurs le choisissent en Europe comme fournisseur de terminaux. La situation devrait évoluer positivement avec une offre GSM-3G[35] compétitive.

Fin mai 2008, une dépêche d'un quotidien local confirme le projet en faisant référence aux propos de l'ancienne présidente de la Région Poitou-Charentes qui vient de rencontrer en Chine les dirigeants de ZTE. Ces derniers valident leur intérêt pour leur implantation et annoncent, selon l'élue, un millier d'emplois dans les quatre prochaînes années.

En juin 2008, l'acte de vente de 13 hectares de terrain sur le technopôle pour un montant de 2,5 millions d'euros est signé par le nouveau président du Conseil Général et le président de ZTE. La construction d'une première tranche de 10 000 m², sur les 50 000 m²

[34] Sigle de *Asymmetric Digital Subscriber Line* ou liaison numérique à débit asymétrique
[35] Acronyme pour *Global System for Mobile communications* (système global de communications mobiles) fonctionnant en norme UMTS (*Universal Mobile Telecommunications System* – système universel de télécommunications mobiles)

du projet, doit démarrer début 2009 selon les déclarations des parties prenantes lors de la signature finale.

I-2-c Phase 3 : le projet confronté à l'économie française et mondiale des télécommunications

En juin 2009, ZTE lance en France un téléphone mobile à écran tactile économique qui, malheureusement, ne fonctionne qu'en GPRS[36] et non en EDGE[37] ou 3G ; ce qui en fait, selon les spécialistes, un téléphone à utilisation internet assez réduite.

Fin mai 2010, soit cinq ans après la première information publique à propos du projet d'implantation et deux ans après la vente du terrain, est annoncée la signature du contrat avec un cabinet d'architecte local pour la conception d'un bâtiment de 10 000 m² incluant un centre de recherche, des logements, des maisons et un restaurant. A ceux qui raillent la lenteur de l'implantation du géant chinois des télécoms sur le technopôle du Futuroscope, le vice-président du Conseil Général de la Vienne en charge de l'économie explique que le temps économique n'est pas le temps médiatique.

Dans son magazine de communication, le Conseil Général de la Vienne précise, en septembre 2010, la nature du projet et confirme l'accueil de 250 salariés dès la livraison des locaux. Cependant, en janvier 2011, le vice-président de ZTE ne parle alors plus de centre de recherche et développement, mais d'un centre de documentation associé à un centre de support technique pour les produits réseaux. L'investissement est annoncé pour 20 millions d'euros pour l'immobilier et 20 millions d'euros pour le matériel. Des externalisations de services sont prévues, telles celles actées pour une entreprise spécialiste de la relation client - présente sur le technopôle - qui vient de signer un contrat avec ZTE pour assurer sa plate-forme téléphonique. Par ailleurs, ZTE confirme avoir 70 personnes travaillant pour la 4ème génération de réseau de télécommunication grâce à l'autorisation d'exploiter une licence spécifique obtenue auprès de l'autorité de régulation.

En juin 2011, un quotidien économique national remarque que ZTE lance sa marque en France, mais sans l'aide d'opérateurs français, en misant fortement sur des prix très compétitifs.

Fin juin 2011, les dirigeants de ZTE ouvrent les portes de leurs installations et dévoilent l'activité qu'ils déploient sur le technopôle dans le domaine de la téléphonie de 4ème génération. Le sénateur de la Vienne remarque alors que la France ne doit pas se fermer aux implantations d'entreprises étrangères et que le projet de ZTE est un pari qui rend le

[36] Acronyme pour *General Packet Radio System* (système général de paquet radio)
[37] Acronyme pour *Enhanced Data Rates for Global Evolution* (taux de données améliorées pour l'évolution globale)

territoire visible dans le monde entier. Dans le même temps, le vice-président du Conseil Général de la Vienne précise que 60 salariés de ZTE travaillent sur le technopôle et que 40 % d'entre eux sont des ingénieurs chinois expatriés dont la vocation est de retourner en Chine pour faire place, à plus long terme, à de la main-d'œuvre locale. Cette implantation est considérée par ce Vice-Président comme la tête de pont du développement de ZTE en Europe.

La première pierre du bâtiment de ZTE sur le technopôle est finalement posée fin septembre 2011 en présence des porteurs politiques du projet, de représentants de l'ambassade de Chine en France et de la filiale immobilière de ZTE. A cette occasion, il est fait de nouveau mention, par le président du Conseil Général, de 250 à 300 employés dès la livraison du site (peut être un millier à terme), dont 70 à 80 % des postes occupés par des européens. L'intégralité de la sous-traitance, pour la réalisation du projet, a été sélectionnée parmi le tissu artisanal et entrepreneurial local et régional.

En novembre 2011, l'entreprise ZTE communique sur sa très forte croissance et la livraison de la première tranche du projet sur le technopôle. La multinationale propose de créer une cité chinoise avec ses bâtiments professionnels, ses maisons, ses appartements, ses restaurants, son plan d'eau, son aire de jeux, son hôtel. Cela en fait un ensemble immobilier hors du commun en France, même si celui-ci s'apparente à ce qui s'est déjà fait sur le continent africain. De façon surprenante, on apprend que sur les 800 salariés de la première tranche, 60 à 70 % seront des cadres chinois vivant sur place et, afin de rassurer sur la création d'emplois, le directeur local annonce qu'une répartition égale entre chinois et européens est envisagée dans deux ou trois ans.

I-2-d Phase 4 : les dirigeants chinois font monter la pression

Début décembre 2011, le vice-président de ZTE fait part publiquement des difficultés de recruter des ingénieurs télécoms français et critique ouvertement l'université locale qui ne serait pas capable de mettre en place une formation spécifique afin de faciliter ce type de recrutement. Sans connaître le dossier, ce discours est appuyé par une députée européenne qui explique alors que la nouvelle loi relative aux libertés et responsabilités des universités (dite loi LRU) permet de créer facilement ce type de formation.

Toujours en décembre 2011, le responsable du site local de ZTE rencontre l'ARD afin d'envisager un soutien financier public au projet de recrutement futur en activant une aide publique gérée par la DATAR.

Lors de cette rencontre, le dirigeant français de ZTE confirme un recrutement de 250 techniciens sur trois ans dans une version conservatrice du plan d'affaires, mais souligne aussi les difficultés pour concrétiser ces recrutements car il semble que ce soit l'activité même (services après-vente, formation) de la future installation qui ne soit pas attractive

pour un ingénieur télécom. D'où l'idée pour ZTE de faire une formation en interne en partenariat avec l'Institut Universitaire de Technologie de l'université pour un programme de formation en télécommunications et réseau en recrutant des techniciens supérieurs. L'entreprise chinoise souhaite une prise en charge financière par le Conseil Général de la Vienne qui répond que seule la Région Poitou-Charentes peut soutenir financièrement une telle demande ; aucun dialogue entre la Région Poitou-Charentes et ZTE n'a lieu car le président de ZTE ne souhaite pas froisser le sénateur de la Vienne au regard de l'aide apportée au projet depuis le début.

Le responsable local de ZTE évoque le fait que si son entreprise n'arrive pas à faire ses recrutements en France, alors elle envisage de localiser ses activités en Hongrie ou en Pologne, où, de plus, des aides lui sont promises ; l'investissement immobilier déjà réalisé pouvant accueillir d'autres entreprises (immeuble de rapport). Il est aussi fait état publiquement à cette occasion que ZTE projette d'installer un centre de recherche et de développement européen sur les protocoles radio sur le technopôle du Futuroscope pour 50 emplois supplémentaires. L'ARD l'informe alors que ce projet est éligible au CIR (crédit d'impôts recherche[38]) en réponse à la volonté affichée d'obtenir des aides financières.

Les difficultés de recrutement et de création du site sont de nouveau confirmées fin décembre 2011 par la presse locale qui, en reprenant les propos du dirigeant chinois, insiste sur le manque de réactivité de l'université de Poitiers au sein de laquelle rien ne se passe après cinq rencontres (même si cette dernière explique que des modules de formation ont été mis en place en collaboration avec ZTE).

Une nouvelle rencontre a lieu mi-février 2012 avec l'ARD durant laquelle le plan de formation pluriannuel est précisé. Le projet devant démarrer en juin 2012, une date limite d'accord pour la fin février est donnée pour l'obtention des aides régionales. Le support attendu du point de vue des aides doit être significatif car la concurrence avec la Hongrie est mise de nouveau en avant. Un enjeu plus important encore en découle : si le service support après-vente part en Hongrie, cela veut dire que le projet global est profondément remis en cause. Pour autant, ZTE décide de rédiger et d'envoyer aux services de la DATAR une demande d'éligibilité pour une aide PAT (cf. Annexe E) pour un projet de création de site sur le technopôle du Futuroscope dont les contours portent sur cinq millions d'euros d'investissements et 100 recrutements en contrats à durée indéterminée sur trois ans. La DATAR accorde en retour l'éligibilité au projet dans un courrier en avril 2012.

[38] Le crédit d'impôt recherche est une mesure générique de soutien aux activités de recherche et développement des entreprises, sans restriction de secteur ou de taille. Les entreprises qui engagent des dépenses de recherche fondamentale et de développement expérimental peuvent bénéficier du CIR en les déduisant de leur impôt sous certaines conditions. Le taux du CIR varie selon le montant des investissements. (source : http://vosdroits.service-public.fr/professionnels-entreprises/F23533.xhtml)

Fin mars 2012, ZTE indique que la Région Poitou-Charentes signifie à l'entreprise son refus de financer la formation au niveau demandé et signale alors que le vice-président de ZTE, frustré, pense que l'on devrait considérer ce projet comme un projet régional et pas seulement comme un projet de ZTE. L'entreprise est par ailleurs un peu plus rassurée par l'accord de la Préfecture de région sur les visas : en effet les services de l'Etat ont compris que l'évolution du personnel sur le site du technopôle ira dans le bon sens en passant de 80 % de personnel chinois au début à 20 % à cinq ans.

Fin juillet 2012, l'ARD alerte le Conseil Général de la Vienne sur l'abandon de la rédaction du dossier de PAT par les dirigeants chinois, marquant de fait une incertitude sur la réelle volonté de l'équipementier télécoms de vouloir continuer à développer son projet d'implantation sur le technopôle du Futuroscope. En effet, les dirigeants de ZTE ne veulent pas s'engager sur un niveau d'emplois en création dans un document officiel sans avoir la certitude d'avoir le *business* en face permettant ainsi d'assumer les engagements pris dans le dossier et lors de l'octroi éventuel de la subvention.

I-2-e Phase 5 : la crise et le gel (abandon ?) du projet

La situation se dégrade lorsque le député-maire de Poitiers interpelle le président du Conseil Général de la Vienne, dans un courrier fin octobre 2012, diffusé dans la presse locale et faisant suite à une réunion entre les autorités locales et l'entreprise chinoise. En faisant part publiquement de ses doutes sur la motivation réelle de ZTE à s'installer sur le territoire, il crée une controverse tout en assurant la volonté de la ville de Poitiers d'accompagner les différentes démarches de l'entreprise. Il souhaite que les besoins en termes de formation et d'aide au recrutement fassent l'objet de demandes écrites précises afin que les difficultés liées à ces deux sujets ne soient pas vues comme un prétexte à une non-implantation. L'élu confirme aussi que les dirigeants de ZTE ont eu des réactions agressives lors de la réunion. De plus, il annonce sa volonté de saisir l'Etat afin d'y voir plus clair sur des accusations de cyber-espionnage dont ferait l'objet l'entreprise chinoise (sur la base d'un rapport d'information sur la cyber-défense présenté en juillet 2012 par un ancien ministre (Bockel, 2012)).

La presse locale annonce alors que l'équipementier de télécom renonce à se développer sur le technopôle du Futuroscope et qu'il s'apprêterait à céder ou à louer une partie de ses bureaux et logements. Le président du Conseil Général de la Vienne confirme publiquement ces informations. Les raisons invoquées de ce revirement sont la crise économique en Europe, le manque d'ingénieurs télécoms qualifiés sur le territoire et, surtout, le fait que ZTE souhaite se tourner vers l'Europe de l'Est (la Hongrie) où le groupe a ouvert un centre opérationnel d'exploitation des réseaux. Le sénateur de la Vienne se veut pour autant optimiste, tout en reconnaissant la difficulté du dossier, et promet d'alerter l'ambassade de Chine en France afin de trouver des solutions ; celles-ci pouvant

se concrétiser sous la forme de pressions chinoises sur les autorités françaises pour obtenir des avancées sur d'autres dossiers. Le rédacteur du rapport sur la cyber-défense, quant à lui, précise sa position de méfiance qui porte exclusivement sur les routeurs des cœurs de réseaux, qui peuvent favoriser les incursions et l'espionnage.

Fin octobre 2012, la presse régionale titre : « *ZTE, chronique d'un départ annoncé* ». Le sénateur de la Vienne soutient alors que l'entreprise chinoise est dans une stratégie de rapport de force, typique de sa culture, pour faire pression sur les autorités françaises. Il indique que, compte tenu du montant des investissements réalisés, chaque décision, y compris de renoncement, devra être justifiée en Chine.

Début novembre 2012, le responsable local de l'entreprise chinoise confirme le souhait de sa hiérarchie de voir le projet s'arrêter. Pour autant, mi-novembre, le sénateur de la Vienne, par deux billets sur son blog ainsi qu'un *tweet*, déclare avoir reçu les assurances du vice-président de ZTE sur l'implantation avec un calibrage du projet de développement de l'entreprise au cours de l'année 2013.

Parallèlement, il dénonce des polémiques politiciennes et des rivalités locales. Pour lui il ne fait aucun doute que ZTE ira au-delà des investissements déjà engagés ; il signale au passage des interprétations un peu sur-dosées suite à la réunion au Conseil Général de la Vienne d'octobre 2012, ainsi qu'une méfiance inconsidérée envers les entreprises étrangères de la part de certains dirigeants politiques français. Ce propos sera d'ailleurs éclairé par les déclarations, à la même époque, du ministre du *redressement productif* qui dénonce une déstabilisation des opérateurs télécoms existants pour promouvoir des entreprises chinoises dans les systèmes de télécommunications européens.

Dans ce climat, le sénateur de la Vienne évoque alors les interrogations des entreprises chinoises à voir leur arrivée souhaitée en France. Il reconnait qu'il y a eu un peu de stratégie à faire de son côté pour que les autorités françaises clarifient leurs positions vis-à-vis de l'attitude du groupe de téléphonie pendant les dernières semaines. Il soutient que le problème de ZTE n'est pas local, mais national. Pour la première fois, il évoque un « pari de Pascal »[39] et le fait que le territoire n'a pas à se plaindre car l'entreprise chinoise a déjà mis beaucoup d'argent dans le projet.

[39] Sans vouloir faire une interprétation hâtive quant à l'usage de cette expression, il semblerait que le Sénateur de la Vienne suggère, par son emploi dans les circonstances du projet, que l'acte de foi dans le projet porté par ZTE n'est pas moins raisonnable que beaucoup de gestes commis dans la vie quotidienne dont le fondement paraît plus incertain, à l'image de la démonstration du philosophe Pascal concernant l'existence ou non de Dieu par l'utilisation de la notion de gain ou de perte : *« […]Pesons le gain et la perte, en prenant croix que Dieu est. Estimons ces deux cas : si vous gagnez, vous gagnez tout ; si vous perdez, vous ne perdez rien. Gagez donc qu'il est, sans hésiter. »* (Blaise Pascal, Pensées, 1670)

Dans le même temps, un cadre chinois de ZTE évoque, avec le Conseil Général de la Vienne, la possibilité pour ZTE de rapatrier son activité *pédagogie numérique* sur le technopôle du Futuroscope. Sans être officielle, cette éventualité est vue comme un bon signe du maintien de ZTE dans le département de la Vienne par le président du Conseil Général. Il indique, mi-décembre 2012, avoir reçu une lettre de confirmation de l'installation de ZTE sur le technopôle du Futuroscope.

I-3 Réinterprétation par la sociologie de la traduction : une histoire d'inintelligence territoriale ?

Comme évoqué dans le chapitre 2, la sociologie de la traduction permet de rendre compte des processus dynamiques qui constituent l'adoption (ou le rejet) d'un projet ou d'une innovation par un ensemble d'actants. Nous avons vu dans le chapitre 2 que l'apport principal de cette théorie réside dans le fait que le résultat obtenu dépend de la forme que prend le processus à travers les liens interpersonnels et les enjeux sociaux du réseau hybride d'acteurs ; réseau qui va alors évoluer dans un mouvement tourbillonnaire pour aboutir à une situation stabilisée.

Nous rendons compte, dans les paragraphes suivants, de la réinterprétation du cas à l'aide de la grille d'analyse de la sociologie de la traduction constituée par les quatre phases du processus avancées par Callon (1986).

I-3-a Problématisation

Pour que l'entreprise chinoise ZTE puisse accéder au marché européen et africain, elle a conscience qu'elle doit avoir des activités de support (R&D, formation, services après-vente) à proximité du marché et en prise directe avec les opérateurs de celui-ci. Ces activités de support nécessitent donc une implantation physique en Europe. Par sa proximité avec l'université chinoise (université de Nanchang) dont elle est partenaire, l'entreprise implique l'université française (l'université de Poitiers elle-même en partenariat étroit avec l'université de Nanchang) dans le projet en décidant de localiser l'investissement sur le territoire de l'université de Poitiers.

Cette proximité est soulignée par le dirigeant de l'entreprise chinoise qui y associe en outre une concordance de facteurs clients et humains : *« Comme ZTE avait décidé de s'implanter en Europe, les clients se demandaient comment se passerait l'après-vente et la formation : cela constitue un premier facteur qui est un facteur client. Ensuite il y a la proximité avec le Sénateur comme ancien Premier Ministre et qui peut discuter avec l'Ambassade. Je pense que le fait que l'université de Poitiers ait des relations avec l'université de Nanchang fait une base de connaissance mutuelle. Par exemple la femme d'un des collaborateurs*

impliqués a fait ses études à Poitiers. Poitiers n'est pas une ville inconnue comme Blois par exemple ou bien Tours. C'est un peu comme ça que le projet a démarré » (Interviewé A).

L'université de Poitiers réunit alors autour de la table les acteurs qu'elle pense devoir intéresser au projet. Elle construit la problématisation en choisissant les acteurs et en leur attribuant un rôle : l'ARD pour le soutien à l'entreprise chinoise ZTE en vue d'obtenir des aides financières, les élus pour le portage politique et, en conséquence, une collectivité locale (le Conseil Général de la Vienne) pour la possibilité d'accéder à la ressource nécessaire à l'implantation physique de l'entreprise (constituée principalement par la disponibilité d'un terrain dans une zone propice au développement des opérations en Europe).

Le projet immobilier vient alors concrétiser cette problématisation, devenant ainsi son point de passage obligé.

I-3-b Intéressement

Il est nécessaire, dans cette phase, d'identifier les objectifs poursuivis par chacun des acteurs en présence. L'entreprise chinoise souhaite accéder au marché européen et fournit la preuve à ses clients potentiels de sa volonté d'opérer sur ce nouveau continent en communiquant sur sa décision d'implantation à la fois lourde et conséquente en France.

Le président de la société chinoise explique que *« c'est un projet Top-Down. Il n'y avait pas de besoin de la base. Par exemple les équipes en face des clients qui disent qu'il faut qu'on ait un projet à Poitiers et ainsi de suite. Et l'équipe a dit, les clients nous demandent comment on fait ; il y a eu plus ou moins une réflexion stratégique au sein de la société mais on sait quand on va faire la formation, pour nos propres employés et pour nos clients, on sait qu'il faut un jour ou un autre avoir un centre de services après-vente compte tenu de notre ambition. On ne savait pas qu'il fallait, pour être très honnête c'est très controversé, un centre de recherche et de développement »* (Interviewé A, mars 2014).

Le président de ZTE poursuite en indiquant qu'en interne, *« on ne voyait pas pourquoi, 10 ingénieurs, 20 ingénieurs voire mêmes 50 ingénieurs français, réunis à un endroit comme Poitiers pouvaient apporter à une société qui compte déjà à l'époque 10 000 ingénieurs. On avait une équipe à Stockholm avec une dizaine de personnes, parce que, Stockholm c'est quand même l'endroit où se trouve ERICSON, où se trouve le leader mondial. On avait une équipe aussi à San-Diego où se trouvent toutes les sociétés internet… Mais Poitiers c'était controversé, et la plupart des gens en interne ne comprenaient pas pourquoi on avait une société à Poitiers et pensaient plutôt que c'était une question politique, en fait c'est loin d'être le cas ».*

Les élus voient dans ce projet une perspective de création d'emplois et donc une opportunité à saisir dans le cadre futur d'une communication politique à des fins électorales.

De plus, l'implantation d'une entreprise œuvrant dans un secteur d'activité à forte valeur ajoutée et de hautes technologies, celui des télécommunications, offre une occasion de légitimer le Technopôle du Futuroscope. En effet, en dehors du contexte de la recherche universitaire présente sur place, ce dernier a du mal à confirmer son positionnement scientifique et technologique sur le plan des activités économiques qui s'y développent depuis sa création. Les collectivités territoriales souhaitent aussi, pour les mêmes raisons, légitimer le Technopôle du Futuroscope. Plus généralement, elles poursuivent l'objectif de développement de l'économie locale par la création d'emplois directs et indirects. Par ailleurs, l'une d'entre elles, le Conseil Général de la Vienne, se doit de valoriser économiquement le foncier dont elle est propriétaire sur le Technopôle du Futuroscope.

L'agence de développement économique voit dans ce projet l'opportunité de soutenir un projet d'IDE sur son territoire, de respecter son obligation de moyens vis-à-vis de ses financeurs et, ainsi, de légitimer son rôle de coordinateur.

L'Etat soutient naturellement un projet d'IDE dans un contexte de forte concurrence avec les autres pays européens. Ce projet vient conforter sa politique d'attractivité. L'Etat doit également s'attacher à garantir la libre concurrence entre les acteurs, mais aussi la protection des installations de télécommunication (et plus particulièrement les cœurs de réseaux) ainsi que des fournisseurs déjà présents sur son territoire dont certains sont nationaux.

Enfin, l'université de Poitiers voit, au travers de ce projet, un moyen de renforcer son partenariat avec l'université de Nanchang et de garantir l'implantation du premier Institut Confucius en France à Poitiers tout en affirmant son inscription et son rôle dans l'économie locale. Elle peut en outre offrir des solutions transitoires pour l'initialisation de l'implantation de l'entreprise ZTE via la mise à disposition de locaux sur le site du Futuroscope.

Au cours de cette phase, les acteurs restent libres de négocier entre eux et de sceller des alliances afin d'affiner leurs rôles respectifs dans le projet et ainsi assurer la réalisation des objectifs précédemment décrits au travers du point de passage obligé : le projet immobilier porté par l'entreprise chinoise. C'est la raison pour laquelle l'Agence de développement économique va sortir très rapidement du réseau des acteurs actifs en présence, dans la mesure où son rôle est réduit à un simple soutien pour le montage de dossiers d'aides financières qui ne correspond pas à son positionnement naturel de coordinateur des projets d'IDE sur le territoire.

I-3-c Enrôlement

Le Conseil Général de la Vienne, qui pilote et gère le développement du technopôle, et un élu, le sénateur de la Vienne (ancien premier ministre, qui dispose en outre d'une excellente réputation en Chine), prennent ainsi le *leadership* sur ce projet d'investissement, annihilant ainsi le rôle de porte-parole de l'université de Poitiers qui était pourtant à l'origine de la problématisation. L'université française disparait peu à peu de l'objet sociotechnique que constitue le projet. Dans la mesure où l'initiateur du projet semble sortir du réseau avant qu'il n'ait pu effectuer son rôle d'articulation des acteurs, cela va contribuer à des dysfonctionnements dans la résolution des controverses qui vont apparaître dans les différentes phases de la traduction :

1. Disposer d'un hébergement temporaire pour initialiser l'implantation de ZTE sur le Technopôle du Futuroscope.
2. Avoir des visas pour les salariés chinois qui viendront en France travailler dans les premières phases du projet.
3. Capter des marchés en France ;
4. Avoir des aides publiques sous forme de subventions.
5. Recruter des ingénieurs et techniciens compétents.
6. Construire et financer un programme de formation dédié à l'entreprise.
7. Acheter un terrain pour l'implantation.
8. Construire un bâtiment.

Ainsi, bien qu'un élu important comme le sénateur de la Vienne soit impliqué dans le projet, cela n'a pas suffi à véritablement enrôler l'Etat ; ceci, malgré la signature de multiples protocoles officiels. Ces signatures ont provoqué une première irréversibilité pour les acteurs car elles ont en quelque sorte stabilisé un réseau d'acteurs restreints et permis la poursuite du processus sans que l'ensemble des parties prenantes utiles au succès du projet soient actives.

Pour autant, à ce stade, l'Etat ne semble pas avoir été réellement et concrètement mobilisé et enrôlé. Par exemple, il existe encore des controverses au niveau de l'obtention des visas pour les employés chinois afin qu'ils puissent venir travailler en France.

I-3-d Mobilisation

Cette phase est certainement celle qui présente le plus de dysfonctionnements car il n'existe pas de véritable porte-parole qui facilite les liens entre les acteurs dans un contexte interculturel, économique et politique très complexe. Cette constatation est d'ailleurs soulignée par le Sénateur qui explique que *« le leadership est dans ce cadre à l'extérieur de l'organisation du Conseil Général* [le leadership réel étant représenté et incarné par le Sénateur] *et donc quand cela fonctionne ce leadership externe « englobe et*

ramasse » l'organisation et permet même d'enrôler d'autres collectivités comme la Région et d'autres élus au point de les faire payer pour le succès de l'opération. A contrario, quand il y a des difficultés l'organisation est incapable de gérer la situation et son incompétence apparaît au grand jour ».

Cependant, les irréversibilités construites par la signature des différents protocoles, conduisant à la vente d'un terrain et à la délivrance d'un permis de construire, vont permettre la réalisation du point de passage obligé : le projet immobilier. Le maire de Poitiers soulignant *« qu'il y a eu toute une série de réunions, et là encore le projet sortait de terre et on ne voyait pas venir d'autre chose ».*

Ceci étant, le bâtiment ne crée pas d'emplois et une polémique va alors émerger : les emplois annoncés par les élus dans le cadre de leur communication politique ne sont pas au rendez-vous. Chacun des acteurs en présence va rester sur ses positions, et le point de passage obligé ne permet pas aux différentes parties d'atteindre ses objectifs propres. S'opère alors une cristallisation des discours sur la création d'emplois directs qui ne se feront pas, alors que le projet immobilier a été à la source d'un investissement important et d'emplois indirects pour le territoire. A aucun moment, un acteur ne vient revendiquer le succès d'un tel investissement sur le territoire du Technopôle du Futuroscope et transformer l'échec commercial de l'entreprise chinoise en opportunité de localisation pour un autre investisseur (français ou étranger).

De plus, des acteurs non intégrés durant la phase de problématisation ne vont pas pouvoir ou vouloir entrer dans le projet ; à l'exemple de la Région Poitou-Charentes qui souhaite ne pas financer la formation à la hauteur des espérances de l'entreprise ZTE. Le maire de Poitiers soulignant que « *je ne vais pas dire que j'ai été informé par hasard mais cela n'a pas été une information construite ».* Cette non-mobilisation fournit un argument supplémentaire pour alimenter la polémique.

Dans le même temps, l'entreprise ZTE doit s'adapter rapidement à un changement du modèle économique qu'elle avait initialement prévu, en projetant une implantation dans un autre pays d'Europe, au détriment du projet français. L'entreprise explique que la variable d'ajustement au marché *« va de soi ! Est-ce qu'il a besoin d'expliquer ça ? Et souvent là je trouve que ce qui m'étonne en général en France c'est que beaucoup d'élus parle d'implantation, de choses comme ça, sans aucune considération pour la vie de l'entreprise en fait. Pour eux, IBM vient à la Défense, du moment qu'ils ont décidé qu'IBM y va, c'est de la théorie, c'est comme une élection quoi, une fois élu et bien on est Président, on est Président du Conseil Général, on est Maire, on bouge plus pendant cinq ans, c'est irréversible, mais en fait la réalité économique c'est pas du tout ça, toutes les secondes on est en train d'ajuster, et je crois que là ça n'a jamais été compris par les autorités locales »*

(Interviewé A). Cet ajustement n'est effectivement pas pris en compte par les parties prenantes locales.

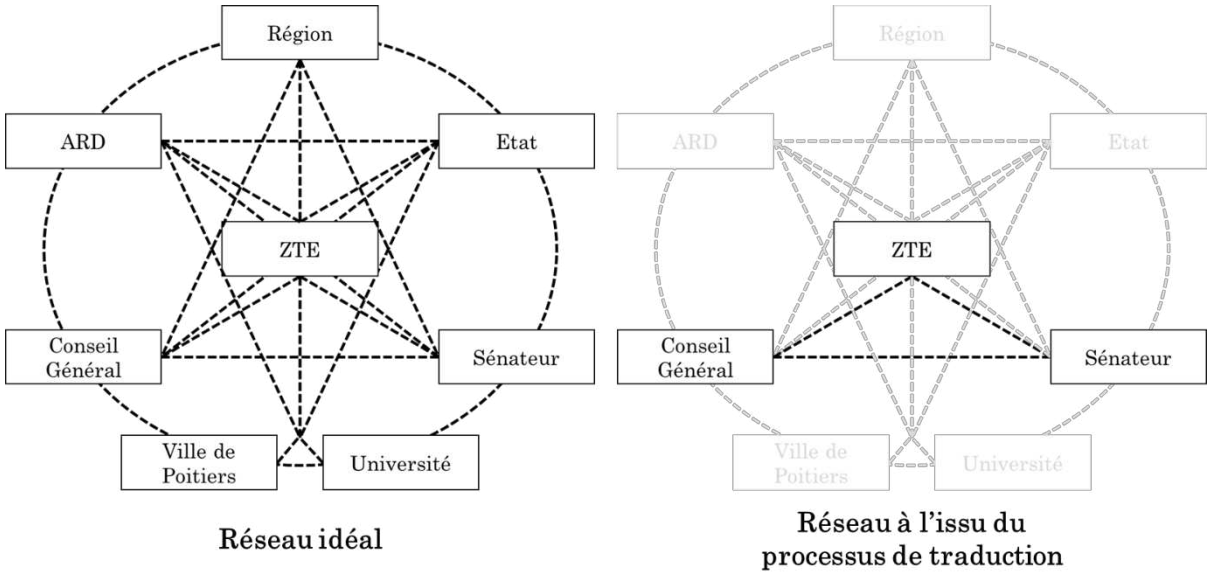
Au terme de multiples controverses, la destination finale du projet immobilier pourrait alors changer. Le développement de l'entreprise ZTE sur son cœur de métier, les télécommunications, sur le territoire et la création d'emplois sont alors fortement compromis.

En dernier ressort, le Sénateur de la Vienne propose une reformulation de la problématisation en impliquant l'Etat. Le nouveau point de passage obligé serait alors de permettre à l'entreprise chinoise ZTE d'accéder aux marchés en Europe en l'autorisant à vendre ses dispositifs de cœur de réseau, et nonobstant un feu vert permettre ainsi son développement sur le site du Futuroscope.

I-4 Conclusion partielle sur ce cas

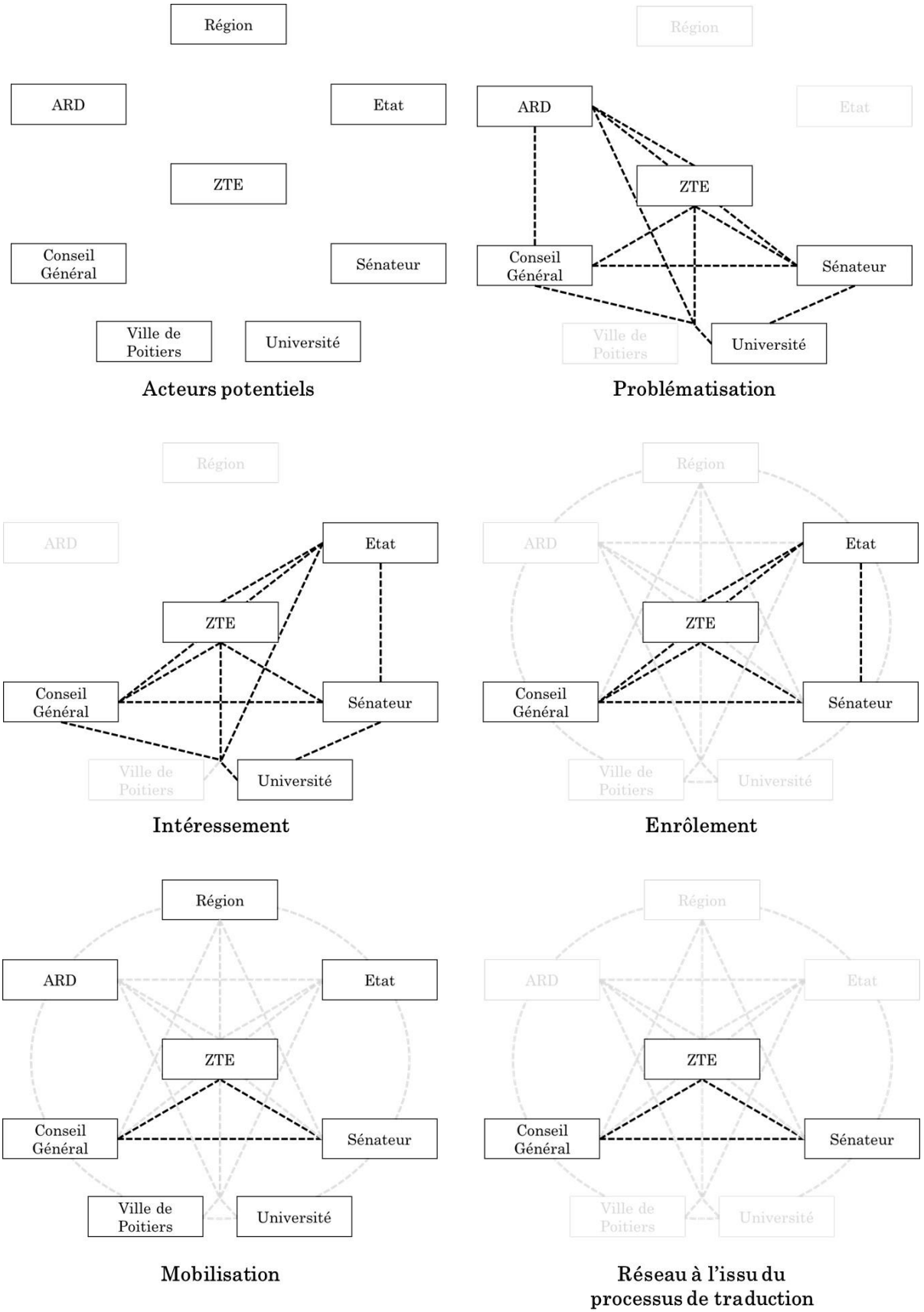
Nous avons, dans ce premier cas, conduit une étude sur le management d'un projet d'investissement direct étranger porté par une entreprise chinoise du secteur des télécommunications. Nous avons montré que le réseau d'acteurs ne s'était pas constitué au profit d'un succès pour le projet. En effet, il demeure une forte différence entre le réseau idéal qui aurait dû se créer et le réseau final compte tenu du potentiel de partie prenantes qui auraient pu être impliquées lors du processus comme illustré sur le Schéma 25.

Schéma 25 – Réseaux d'acteurs pour le projet ZTE



Le plus intéressant dans ce cas est de suivre l'évolution du réseau tout au long du processus tel qu'illustré dans le Schéma 26.

Schéma 26 – Transformation du réseau d'acteurs tout lors processus du projet ZTE



Une synthèse de la boucle de traduction qui n'a pas réussi à résoudre la controverse liée à l'implantation sur le site du Futuroscope est finalement présentée dans le Tableau 14.

Tableau 14 – Boucle de traduction pour le management du projet HT MICRON

Phase	Développement
Problématisation	L'université de Poitiers est contactée par l'entreprise chinoise ZTE qui a pris la décision d'implanter un établissement sur le site du Futuroscope près de Poitiers. Elle organise un premier tour de table avec des élus locaux et l'ARD. *Point de passage obligé : la construction d'un complexe immobilier en plusieurs tranches distinctes.*
Intéressement	Les objectifs respectifs des acteurs initiaux de la boucle de traduction se confrontent et conduisent au retrait de l'ARD du dispositif car cette dernière ne peut pas assurer sa fonction naturelle de chef de projet pour le management des projets d'IDE sur le territoire.
Enrôlement	Le sénateur et le Conseil Général de la Vienne prennent le *leadership* sur le management du projet : l'université de Poitiers est mise en retrait de son rôle initial et disparait progressivement du dispositif. Il n'y a pas d'articulations des rôles entre les acteurs et des dysfonctionnements majeurs apparaissent. Des protocoles sont signés, produisent des irréversibilités (vente de terrain, permis de construire, début des travaux), mais aucun réseau ne se constitue vraiment. L'Etat n'est pas enrôlé (problèmes avec les visas par exemple). *Objet frontière : la formation joue le rôle d'objet intermédiaire mais pas d'objet frontière*
Mobilisation	Les acteurs non intégrés au début de la chaîne de traduction ne souhaitent pas ou ne peuvent pas rentrer dans le projet. Paradoxalement le point de passage obligé se réalise : le projet immobilier est inauguré. Une polémique émerge concernant la création d'emplois qui ne vient pas. Cette polémique est amplifiée par la presse qui devient une caisse de résonnance des difficultés. Les conditions économiques du secteur des télécommunications obligent ZTE à reconsidérer son *business model*. L'Etat est appelé à la rescousse par le sénateur de la Vienne pour aboutir à une nouvelle formulation de la problématisation en autorisant ZTE à vendre en France. *Porte-parole : aucun véritable porte-parole*

Nous avons expliqué que le projet porté par ZTE est, contre toute attente, une réussite partielle pour le territoire (construction d'un bâtiment permettant la localisation d'entreprises) et un échec partiel pour l'entreprise (non développement de son activité de

télécommunication). Malgré tout, si l'on se réfère aux objectifs initiaux portés par la puissance publique, ce projet peut être considéré comme un échec à deux niveaux :

1. En termes de management public, il est révélateur de carences et de dysfonctionnements collectifs au point que le dispositif global d'accompagnement des projets d'IDE peut apparaître comme un dispositif d'inintelligence territoriale alors que comme le souligne le Sénateur de la Vienne *« ce qui a fait l'implantation c'est la conjonction de facteurs rassurants pour les chinois qui constituent un environnement utile pour la localisation »* ;
2. En termes de développement économique :
    a. L'entreprise ZTE n'opère pas aujourd'hui en France à la hauteur de ses espérances et ne peut donc pas recruter des salariés, malgré un investissement important que sa filiale immobilière a porté financièrement ; investissement réduit à être utilisé pour la partie « hôtelière » à des locations et usages sans rapport avec les objectifs initiaux.
    b. Le gel d'une zone foncière par un opérateur économique qui est affectée à un investissement qui ne produit pas de valeur ajoutée et donc de richesse pour les collectivités et les habitants du territoire considéré.

La dimension politique liée à ce projet est très forte avec pour effet d'accentuer les enjeux locaux, de prendre en quelque sorte en « otage » le projet de l'entreprise et de provoquer des erreurs de management, ce qui est ressenti par l'entreprise chinoise : *« les politiques ne doivent pas mettre le projet en avant pour leur enjeu électoral. Je ne crois pas qu'on gagne des élections à cause de ça ou qu'on perde des élections à cause de ça non plus. J'ai côtoyé des politiques expérimentés, ils savent ne pas toucher à des projets sensibles et les ramener vers soi seulement, et le faire seulement quand c'est réussi »* et *« il ne faut jamais survendre, comme dans la vie, comme dans l'entreprise, il ne faut jamais survendre, et dans ce cas les élus ont survendu »* (Interviewé A).

Cette dimension vient se heurter à une dimension de guerre économique qui ne dit pas son nom car selon le Sénateur de la Vienne *« il existe un jeu des allemands incroyables : les preuves d'espionnages potentiels des systèmes de ZTE viennent d'Allemagne alors que dans le même temps les allemands ouvrent leurs centraux téléphoniques au matériel de ZTE. C'est à l'image de la polémique sur les panneaux solaires photovoltaïques lancée par le gouvernement allemand, qui refusera par la suite de taxer les panneaux chinois. Il y a une concurrence forte entre l'Allemagne et la France sur l'attraction des investissements chinois et l'Allemagne n'a pas digéré le fait que la France gagne la localisation du Siège Social de ZTE en Europe grâce à l'action de Christine LAGARDE ».* Il souligne par ailleurs que le Ministre et l'auteur du rapport sur la cybercriminalité sont de son point de vue en quelque sorte *« les « idiots utiles » des allemands qui par derrière réussissent, eux, des projets d'investissements chinois sur leur territoire et avancent des arguments*

protectionnistes contre les chinois qui bizarrement ne figurent pas contre CISCO[40] *avec une NSA*[41] *qui nous espionne allégrement ! »*, marquant de fait une stratégie d'influence allemande bien rodée.

Enfin, il est notable de constater l'influence des médias en général et de la presse en particulier qui vont participer activement à l'alimentation de la controverse finale sur l'occupation, ou plutôt la non occupation des locaux de ZTE par des salariés, et l'absence d'activité économique portée par l'entreprise chinoise sur le site du Futuroscope alors que comme le souligne le Maire de Poitiers *« le temps médiatique n'est pas le temps de nos amis investisseurs Chinois. Et à vouloir communiquer immédiatement du genre, nous allons créer tant d'emploi etc., au lieu de créer un élan, on crée de la confusion ».*

On se trouve ainsi confronté à deux démarches stratégiques différentes qui ne s'articulent pas avec deux points de vue, là encore différents. Le premier, chinois, repose sur la création d'une base, d'une connexion avec un territoire et le bâtiment (le physique) prouve l'engagement de l'entreprise à tisser des liens dans une recherche de potentiel. C'est une stratégie « en fonction » et pas « a priori » et l'inconnu, représenté par le territoire « vide » car non spécialisé sur le secteur industriel, représente ce potentiel recherché et non un problème. A contrario, le point de vue français repose sur le schéma idéal de la création d'emploi au profit d'une communication principalement axée sur une stratégie électorale à court-terme dans lequel c'est la faute des autres si cela ne se déroule pas comme prévu (c'est quelque part un schéma assez enfantin) sans logique véritable de communication et de reconnaissance de l'autre. Aucune logique d'apprentissage, ni de partage ni d'association ne sont mises en place d'un côté comme de l'autre. En quelque sorte on peut dire que dans le cas présenté reflète un cas de stratégies individuelles qui jouent contre la stratégie du projet.

Ce cas « extrême » peut être interprété comme un échec et n'est pas suffisant pour comprendre complètement les mécanismes qui régissent le processus de management de 'implantation d'une projet d'IDE sur un territoire. Aussi, nous proposons l'étude d'un second cas empirique suivant le même cadre théorique. Ce cas peut aussi être considéré comme « extrême » mais dans un sens plus positif car il est reconnu comme un succès par les différentes parties prenantes et les observateurs.

Ce cas concerne l'implantation d'une entreprise sud-coréenne dans un Etat du sud du Brésil et fait l'objet de la section suivante.

[40] *Cisco Systems* est une entreprise informatique américaine spécialisée, à l'origine, dans le matériel réseau, et depuis 2009 dans les serveurs (siège social localisé à San Josè, Californie).
[41] Acronyme pour *National Security Agency* : organisme gouvernemental du département de la Défense des États-Unis, responsable du renseignement d'origine électromagnétique et de la sécurité des systèmes d'information du gouvernement américain.

II L'implantation de HT MICRON sur le campus d'UNISINOS

Cette étude de cas porte sur la mise en œuvre et le management d'un projet d'investissements au Brésil du fabricant sud-coréen de semi-conducteurs HANA MICRON, exemplaire par sa taille et son impact régional. La localisation de cet IDE s'est faite par la constitution d'une *joint-venture* (HT MICRON) avec un consortium d'entreprises brésiliennes de l'industrie électronique comme véhicule d'investissement.

II-1 Contexte de l'étude de cas

L'investissement porté par l'entreprise sud-coréenne se fait sur le territoire du Rio Grande do Sul. Le Rio Grande do Sul est un État, unité fédérative intermédiaire, du Brésil. C'est l'État le plus au sud, bordé à l'ouest par l'Argentine et l'Uruguay et à l'est par l'océan Atlantique. Sa population est estimée à 11,2 millions d'habitants en 2015 et 281 000 km², comparable en dimension à l'Italie.

Le système d'enseignement supérieur au Brésil est composé d'universités publiques, privées et communautaires, ces dernières étant essentiellement des entités philanthropiques. Les universités publiques sont principalement financées par des ressources fédérales et sont situées dans les grands centres urbains du pays. Bien qu'elles soient indépendantes sur le plan administratif, les universités fédérales sont subordonnées au ministère de l'Éducation et n'ont que peu de souplesse dans la définition des politiques de développement local (Panizzi, 2003). Pour un plus petit nombre, les universités privées font partie d'un phénomène récent de changement du système éducatif brésilien avec l'ouverture d'institutions à but lucratif (Squissardi, 2008). Les universités communautaires (Teixera, 1993) se sont développées historiquement sur des lacunes non comblées par les universités publiques (Souza Lima, 2011).

Dans l'Etat du Rio Grande do Sul, les universités ont un rôle prépondérant dans le développement local, souvent dans une approche systémique, écologique et territoriale tel que prôné en conclusion de l'ouvrage collectif dirigé par Tremblay et Vieira (2012) et qui rend compte d'expériences brésiliennes et québécoises en la matière.

Par ailleurs, le Rio Grande do Sul est l'un des Etats les plus industrialisés du Brésil avec une base économique très diversifiée et une forte concentration de PME.

L'industrie des semi-conducteurs excelle sur la scène internationale comme l'un de ses segments industriels et technologique les plus dynamiques, affichant une croissance impressionnante depuis 1950. Cette industrie a de multiples applications dans les domaines du divertissement, de l'éducation et de la sécurité industrielle, générant des impacts à la fois culturels et économiques. Les ventes mondiales annuelles en 2014 ont

atteint 335 milliards de dollars US, et cette industrie avait réalisé des ventes record pendant deux années consécutives et était bien positionnée pour poursuivre sa croissance en 2015 (on peut se référer aux chiffres sur les ventes mondiales de semi-conducteurs synthétisés par l'Association de l'industrie des semi-conducteurs en 2015).

Le Brésil est l'un des rares pays parmi les grandes économies du monde qui n'a pas de complexe électronique pour la fabrication de circuits intégrés (Gutierrez & Leal, 2004). En outre, bien qu'il figure parmi les cinq premiers marchés mondiaux pour les ordinateurs personnels, produisant plus de 70 % de ce qu'il consomme, le Brésil dépend toujours de l'importation de semi-conducteurs et d'écrans pour alimenter ses chaînes de production. Les semi-conducteurs représentent une part croissante du coût de nombreux produits. La non-participation à la production de la propriété intellectuelle ou des composants de ces produits microélectroniques aura donc un effet très négatif sur l'industrie et la balance commerciale du Brésil dans les décennies à venir. Ainsi, il n'y a aucun doute sur l'importance pour le Brésil d'obtenir une formation en conception de circuits intégrés et de participer à l'écosystème de la microélectronique (Bortolaso, Balestrin, Teixeira, & Faccin, 2013; Faccin, Balestrin, & Bortolaso, 2016).

Dans ce contexte, le secteur attire le soutien du secteur public lorsqu'il augmente la capacité du pays à être compétitif dans l'économie de la connaissance (Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial, 2011). Selon ce rapport, la consolidation d'une industrie des composants semi-conducteurs au Brésil est cruciale pour la compétitivité, car elle créera les conditions d'une innovation et d'une richesse accrues dans le domaine de la technologie. Dans ce contexte, en 2009, la possibilité d'installer la première usine de production de semi-conducteurs au Brésil, située dans l'État du Rio Grande do Sul, s'est faite jour, constituant de fait une opportunité dans le cadre de notre recherche.

Conformément à la méthodologie présentée dans le chapitre précédent, nous avons conduit des entretiens afin de valider l'histoire reconstruite à partir des sources secondaires. Les personnes interrogées ont été choisies en fonction du rôle qu'elles ont joué pour attirer, localiser et ancrer le projet dans le territoire ; elles sont décrites dans le Tableau 16.

Afin de reconstituer l'histoire de cette étude de cas de HT MICRON, nous avons utilisé un matériau constitué de 122 sources secondaires (articles de journaux, sites internet, communiqués de presse…), sur une période s'étalant de 2009 (au moment de l'annonce officielle de l'investissement) à 2014 (lorsque la société a inauguré l'usine dans la ville de São Leopoldo située dans l'Etat de Rio Grande do Sul au Brésil) (voir Tableau 15).

Tableau 15 - Répartition des sources utilisées

Année	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Nombre	10	37	7	32	29	7

D'autres documents, tels que les lois ou bien les protocoles signés au cours du processus de mise en œuvre du projet, ont également été utilisés. Ces documents ont permis de mieux comprendre les événements et les informations citées par les personnes interrogées (Corley & Gioia, 2004; Gioia, Corley, & Hamilton, 2013). Ces matériaux empiriques collectés ont constitué l'inventaire des données pour l'analyse et ont été utilisés de manière complémentaire afin de valider les informations sur le processus de mise en œuvre du projet d'IDE. On peut noter que certains extraits des entretiens sont utilisés dans le récit ci-après. Cependant, pour préserver leur anonymat, nous n'identifions pas les répondants.

Tableau 16 – Description des personnes interrogées Cas HT Micron

#	Institution	Position	Date
A	Agence pour le développement et la promotion des investissements de l'Etat du Rio Grande do Sul	Directeur Adjoint	07/11/2013
B	UNISINOS (Université)	Directeur des affaires internationales	05/11/2013
C	HT Micron	Directeur des relations institutionnelles et gouvernementales	06/11/2013
D	Représentant du gouvernement municipal	Secrétaire au développement économique de la municipalité de São Leopoldo	13/05/2015
E	UNISINOS (Université)	Chef de projet	05/11/2013 14/05/2015
F	Banque du Brésil	Représentant en chef en Corée	13/05/2015

II-2 Les faits et l'histoire

II-2-a Localisation d'une usine de semi-conducteurs dans le sud du Brésil

En décembre 2009, la société coréenne HANA MICRON et le consortium d'entreprises brésiliennes PARIT annoncent qu'un protocole vient d'être signé, avec l'Etat du Rio Grande do Sul au Brésil, pour la création et la localisation, sous la forme d'une *joint-venture*, d'une unité de production de semi-conducteurs. Cette structure nécessite un investissement de 200 millions de USD et doit permettre la création de 1 300 emplois directs.

Au moment de la signature, la loi sur l'innovation promulguée récemment dans cet Etat doit permettre au gouvernement de garantir des aides fiscales pour le succès du projet. Cette usine est donc dédiée à la production de mémoires flash, de cartes à puces et de puces RFID[42]. Un observateur du dossier souligne que le succès pour l'attraction et la localisation de ce projet est certainement dû à la conjonction de l'excellence universitaire, de la dynamique économique et du soutien du gouvernement fédéral.

En effet, l'université localisée à proximité ainsi que les autorités administratives de la ville ont construit conjointement une offre complète pour assurer la localisation de l'usine dans le parc technologique, partie intégrante du campus de cette université. Ces caractéristiques ont été mises en évidence par les sources secondaires et renforcées par les personnes interrogées au cours de la phase de triangulation.

II-2-b Soutenir le projet

Outre un soutien pour le recrutement, les infrastructures techniques liées à l'implantation d'un tel projet sont prises en charge par les autorités administratives de la mairie qui revendiquent les efforts engagés pour garantir le succès de l'opération. Les différents engagements figurant dans le protocole signé entre les parties sont :

1. L'identification des terrains pour assurer l'installation de l'usine finale avec comme critère principal de localisation la proximité d'un aéroport international ;
2. La facilitation pour l'obtention des autorisations environnementales ainsi que la fourniture des fluides (eau et électricité) ;
3. L'obtention d'un abattement jusqu'à 75 % sur la taxe ICMS[43] réduite de 12 % à 7 % (un taux réduit que ne devrait pas permettre ce bénéfice fiscal supplémentaire) pour la *joint-venture*. Les 25 % restant seront à négocier avec les autorités politiques de la ville qui sera choisie.

Les deux actionnaires de la *joint-venture* assurent 50 % du financement de l'investissement total, la banque BNDES[44] assure le financement complémentaire de l'investissement.

Le président d'ALTUS exprime alors l'importance d'accorder une exemption sur les 25 % de l'ICMS dans le cadre du projet. Outre ces deux actionnaires, les partenaires brésiliens du consortium PARIT sont les sociétés ALTUS (chef de file et l'initiateur du projet), ELO et TAIKON, la banque nationale du développement du sud du Brésil (PndesPar) et la

[42] Acronyme pour *Radio Frequency Identification* (Indentification par radiofréquence)
[43] *Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços* (taxe sur les produits et services équivalente à la TVA en France)
[44] *Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social* (Banque Nationale pour le Développement Economique et Social)

compagnie de participation régionale du Rio Grande do Sul (CRP[45]). L'exemption de taxe ISS[46] pour une durée de cinq ans est confirmée.

Une implantation provisoire est rendue possible par l'utilisation de bâtiments de l'université UNISINOS avant de rejoindre l'usine lorsque la construction de cette dernière sera finie et qu'elle sera prête à fonctionner. Cette usine d'encapsulage[47] de semi-conducteurs doit être unique en Amérique du Sud et la maison mère est déjà titulaire de 70 % de ce marché au niveau mondial ; l'usine qui sera construite à Sao Leopoldo prenant dorénavant avec 20 % une part significative de cette production mondiale total. La présence d'une ligne d'électricité de secours sur le parc TECHNOSINOS[48] est aussi un élément d'importance puisqu'un *backup* en cinq secondes sera possible.

Le recteur de l'université UNISINOS[49] met un avant un investissement audacieux qui vient s'insérer dans une tradition technologique sur ce secteur pour cette université, soulignant de fait l'ancrage industriel antérieur.

Le chiffre d'affaires dégagé par cette usine est estimé alors à un milliard de USD à l'horizon 2014. Le recteur de l'université UNISINOS explique que celle-ci va porter l'investissement de 10 millions de USD (via une demande de financement à la BNDES) dans le bâtiment qui sera ensuite loué à l'entreprise.

Le maire souligne l'exemplarité du modèle de gestion d'UNISINOS en relation avec les pouvoirs publics et le monde de l'entreprise, pour ses actions qui créent de la croissance et donc une expansion du parc technologique. Il indique aussi que la politique de la ville est de rétrocéder 50 % des produits de la taxe ISS des entreprises présentes sur le parc en direction d'UNISINOS et au profit de l'attraction de nouvelles entreprises.

ALTUS était déjà présent dans le parc technologique mis en place par et dans l'université dont les responsables soulignent que l'université est prête pour recevoir l'entreprise car elle a anticipé son arrivée, notamment en mettant en place des cours adaptés pour une bonne formation des futurs employés de la société.

En effet, un nouveau Master en ingénierie électrique a été créé au sein de l'université et de plus HT Micron et UNISINOS devront travailler à la constitution d'un programme de formation professionnelle. Le président de HT MICRON souligne que l'ambiance universitaire peut stimuler le processus d'innovation.

---

[45] CRP Companhia de participaçoes (société de prise de participation financière)
[46] *Imposto sobre serviço* (taxe sur les services)
[47] L'encapsulage électronique est une technologie qui consiste à prendre un circuit intégré et à créer l'interface avec laquelle il se connecte à une carte de circuits imprimés.
[48] Parc technologique situé sur le campus de l'université UNISINOS
[49] *Universidade do Vale do Rio dos Sinos* (Université de la Vallée du Rio dos Sinos)

Cette usine doit représenter 20 % de la production totale du groupe qui lui-même adresse 70 % du marché mondial. L'arrivée de cette usine doit aussi profondément changer la production de connaissance sur le territoire car, chaque année, 5 % du chiffre d'affaires seront réinvestis en recherche et développement localement dont 1 % en contrat de recherche avec l'université UNISINOS. L'accord entre les deux entités est décrit comme tel : *« l'accord était qu'UNISINOS construirait les salles blanches, c'est-à-dire 10 000 m² de salles blanches pour l'entreprise avec la technologie coréenne, en plus de ce que HT Micron nous a octroyé pour investir dans la R&D d'UNISINOS pour le long terme »* (Interviewé C, novembre 2013)[50].

L'investissement en recherche de HT MICRON est le fruit du programme de support du développement technologique de l'industrie des semi-conducteurs du ministère de la science et technologies du Brésil (PADIS). Ce programme permet l'exemption d'impôt du COFINS[51] et du PIS[52]/PASEP[53] du fait de cette contrepartie de financement de la recherche universitaire.

II-2-c Une université de plus en plus impliquée

Le 29 octobre 2011, UNISINOS annonce la signature de 4 accords de coopérations avec des universités sud-coréennes au cours d'une mission d'affaire dans le pays (Songang, Hankuk, Hoseo et Sungkyunkwan). Ces accords ont pour objectif de développer la mobilité étudiante mais aussi celle du corps professoral. Ils visent aussi le développement d'actions de recherche communes.

Un séminaire conjoint consacré à la technologie doit être organisé au Brésil avec ces partenaires. TECHNOSINOS a aussi signé un accord avec le Technoparc de Séoul afin de

[50] Une salle blanche (selon la norme ISO 14644-1) est une pièce ou une série de pièces où la concentration de particules est contrôlée afin de minimiser l'introduction, la génération et la rétention de particules à l'intérieur, généralement pour un usage industriel ou de recherche scientifique spécifique. Les paramètres tels que la température, l'humidité et la pression relative sont également maintenus à un niveau précis. Les salles blanches sont utilisées dans des domaines sensibles à la contamination de l'environnement, comme la fabrication de dispositifs semi-conducteurs. Dans ce domaine, les objets et les substances manipulés ont des dimensions de l'ordre du micromètre ou du nanomètre, et les particules de l'air non purifié peuvent être beaucoup plus grandes et s'y fixer. Le coût de construction pour de telles structures est généralement beaucoup plus élevé que pour une construction industrielle classique ; coût dépendant de nombreuses variables (taille, confinement, système de contrôle, esthétique…) et de sa classification (par exemple l'air est 100 fois plus propre dans une salle ISO 6 que dans une salle ISO 8, de plus on peut entrer dans une salle blanche ISO 8 à partir d'un environnement non contrôlé alors que pour une salle ISO 6, il y a besoin d'au moins un sas et donc des mur, portes et plafonds supplémentaire).

[51] *Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social* (contribution au financement de la sécurité sociale)

[52] *Programa de Integração social* (programme pour l'intégration sociale)

[53] *Programa de Formação do Patrimônio do Servidor Público* (programme de formation du patrimoine social de l'administration publique)

développer les échanges et d'offrir des supports optimaux aux entreprises voulant s'implanter dans chacune des deux structures. UNISINOS offre un cours de spécialisation sur l'environnement des affaires au Brésil à l'adresse des membres d'un *cluster* technologique sud-coréen nommé Daedeok Innopolis ; séminaire animé par des professionnels brésiliens.

Le décalage dans le temps que subit le projet semble dû, selon le PDG de HANA MICRON, aux différences de montants d'investissements à réaliser entre la Corée et le Brésil.

UNISINOS confirme le financement par la banque BNDES sur une ligne de crédit « capital innovant ». Le projet respecte les normes environnementales et le permis de construire est étudié en urgence par les services municipaux dès qu'ils le reçoivent.

La presse locale se fait l'écho d'une mission réalisée pendant cinq semaines par un professeur d'UNISINOS en immersion chez HANA MICRON en Corée afin de comprendre parfaitement le processus d'encapsulation et pour pouvoir ainsi construire un cours à l'adresse des futurs employés de HT MICRON. Ce cours doit être progressivement enrichi pour s'ouvrir à l'ensemble des étudiants d'UNISINOS. D'après les responsables universitaires, cinq professeurs de l'université suivent la même démarche.

II-2-d Le gouvernement fédéral brésilien soutient le transfert de technologie …

En mars 2012 l'Etat rend éligible le programme de R&D de HT MICRON aux dispositifs de soutien à l'innovation tels que le PADIS. L'université annonce la création d'un institut de transfert de technologie sur les semi-conducteurs approuvée par le ministère de la recherche brésilien. Elle confirme, par ailleurs, la mise en place d'actions et projets universitaires en faveur d'un *cluster* des semi-conducteurs. Le responsable du Master en Génie Electrique en présente le programme ainsi que les axes de recherche structurants. Ce diplôme est une première dans la région et seulement le 3ème à être développé au Brésil. Ce projet de Master est salué par le Président de HANA MICRON qui exprime le fait qu'« *il faut continuer à parler avec les entreprises afin de maintenir ce master dans l'actualité industrielle et de modifier son programme lorsque le marché change aussi* » (source presse).

Le 2 juillet 2012, les travaux de terrassement commencent.

En avril 2013, les responsables d'UNISINOS et gouvernementaux cherchent à accélérer le versement du financement de 4 millions USD du ministère fédéral destiné à l'Institut des semi-conducteurs ITT Chip[54].

Lors d'une réunion organisée par le Secrétaire de la Science et de l'Innovation de l'Etat du Rio Grande do Sul, en présence du ministre de la Science et de la Technologie du Brésil, le Président d'UNISINOS et le Président d'ALTUS, il est indiqué que *« les partenaires veulent que l'industrie des semi-conducteurs se développe et que cet Institut est essentiel en tant que maillon manquant de la chaîne de valeur »*. Les entretiens mettent en évidence le rôle prépondérant de l'université dans ce processus : *« la personne clé était Marcelo (recteur de l'université) parce qu'il avait la vision de transformer UNISINOS en une université de recherche mondiale, et il pensait qu'il devait peut-être entrer dans de nouveaux aspects de l'économie pour traiter sur le marché mondial, et les semi-conducteurs est l'un des domaines les plus importants de l'économie dans le monde... tout a besoin de semi-conducteurs actuellement : ordinateurs, téléphones portable… En outre, transformer UNISINOS en une université de recherche mondiale, à mon avis, c'était sa vision, prendre les gens et les mettre au travail sur cette vision. Enfin, permettez-moi de terminer en disant que UNISINOS recevra un soutien très fort dans la recherche, et ils ont créé l'institut ITT avec cet argent qui venait de PADIS, et HT Micron avait déjà fait quelques paiements à PADIS (...) »* (Interviewé F, mai 2015).

En juin 2013, le coordinateur de l'Institut ITT Chip explique que ce dernier fournira un soutien technologique pour les entreprises et la formation de la main-d'œuvre. Il pourvoit aussi au développement de nouvelles technologies d'encapsulation en fournissant les équipements. L'objectif est pour l'Institut de devenir un centre de référence du transfert de recherche et de technologie pour l'encapsulation et les tests de semi-conducteurs.

Fin août 2013, HT MICRON produit déjà, dans des installations temporaires fournies par l'université, un million de puces par mois – *« Ils sont les premiers à commercialiser au Brésil. Cela signifie donc que ce lien peut créer un processus d'internalisation de la société coréenne pour obtenir de nouvelles opportunités de marché au Brésil. Les sociétés brésiliennes ont un lien fort avec la technologie coréenne. Pour UNISINOS dans ces 5 années, vous ne pouvez pas imaginer qu'UNISINOS ne connaissait pas les semi-conducteurs il y a cinq ans. Maintenant, c'est une référence dans le domaine des semi-conducteurs au Brésil, et tout le monde parle d'HT Micron. Nous avons reçu un cadeau lors de la cérémonie d'ouverture de l'usine. Vendredi dernier, nous avons rencontré le président du parc, le président coréen et le président Dilma, et le père Marcelo était présent et dans le*

[54] *Insituto Tecnologico em Semicondutores* (Institut Technologique pour les semi-conducteurs de l'université UNISINOS)

discours public, ils ont mentionné que c'était l'un des plus grands exemples de relations bilatérales entre la Corée et le Brésil, ce qui est fantastique. » (Interviewée E).

II-2-e ... et reconnaît l'excellence du projet

En octobre 2013, l'université donne les clés de la nouvelle usine aux dirigeants de HT MICRON lors d'un forum Brésil-Corée. Après l'installation de machines de production, l'usine est officiellement ouverte et inaugurée le 7 juin 2014 en présence de la Présidente de la République du Brésil, qui souligne que « *cet investissement est un exemple pour tout le Brésil* ». En évaluant le processus d'attraction et d'installation de la coentreprise, les personnes interrogées ont déclaré que *« ce n'était pas une stratégie planifiée, c'était une stratégie en mouvement... cela s'est produit pendant le processus »* (Interviewé F) et que *« vous pouvez voir ici l'architecture à plusieurs niveaux des personnes et des interactions sociales entre les acteurs de l'entreprise, de l'université et du gouvernement au fil des années... en termes de temps… »* (Interviewé E).

II-3 Réinterprétation par la sociologie de la traduction : une histoire d'intelligence territoriale

Comme lors de l'étude du cas ZTE, nous rendons compte, dans les paragraphes suivants, de la réinterprétation du cas HT Micron à l'aide de la grille d'analyse de la sociologie de la traduction constituée par les quatre phases du processus avancées par Callon (1986). A la différence du cas précédent, nous avons identifié trois chaînes successives de traduction permettant de résoudre trois controverses qui sont apparues lors du processus de management du projet d'IDE :

1. La localisation d'une *joint-venture* sur la ville de Sao Leopoldo.
2. La réduction des charges liées à la construction d'une usine avec des salles blanches.
3. La formation et le recrutement de personnels compétents.

La résolution de ces controverses va permettre une extension et une stabilisation du réseau sociotechnique dont le projet d'IDE est à la base. Les sections suivantes sont consacrées à l'analyse de la résolution de ces trois controverses.

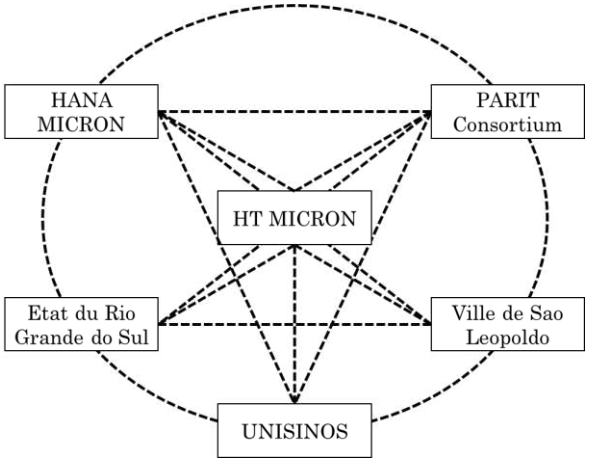
II-3-a 1ère controverse : localiser la joint-venture HT MICRON

Le point de départ de la localisation sur le territoire de la ville de Sao Léopoldo est l'impératif d'un chef d'entreprise du secteur de l'électronique (ALTUS) de pouvoir disposer à proximité de ses usines d'assemblages finales de fournisseurs de composants électroniques afin d'échapper à une taxation excessive par l'Etat brésilien de ces

composants en raison de barrières douanières (en raison de la loi PPP qui oblige que 80 % des composants électroniques doivent être manufacturés au Brésil). Grâce à son réseau local, il va persuader d'autres entreprises du même secteur industriel de s'associer à sa démarche et grâce à son réseau international il va solliciter une entreprise sud-coréenne qui va y voir une opportunité d'affaires : *« les coréens avaient la nécessité de prendre des parts de marché à l'extérieur du pays parce que le marché interne était très compétitif. Le président de HANA MICRON avait une expérience et une vision globale lui permettant d'apprécier le Brésil comme une bonne cible »* (Interviewé F).

Les acteurs à l'initiative de la démarche conviennent alors que l'implantation d'une usine de fabrication de semi-conducteurs à proximité des usines d'assemblage final est la *condition sine qua non* pour un effet de levier sur l'économie des entreprises. Ils parviennent à conclure un accord pour la création d'une *joint-venture* commune entre celui qui maîtrise la technologie des semi-conducteurs et un consortium d'entreprises du secteur de l'électronique[55]. Ce choix n'est pas le fruit du hasard puisqu'il *« est typique de la culture coréenne qui veut aussi avoir des profits de la production et de la vente à cause de la petitesse initiale du marché coréen »* (Interviewé F). Ils s'accordent aussi sur le fait que la localisation doit se faire à proximité d'un aéroport international et suite à un processus d'appel à localisation, il est finalement décidé que la co-entreprise se localiserait à proximité de Porto Alegre, dans la ville de Sao Leopoldo au sein du Technoparc TECHNOSINOS. Un premier réseau d'acteurs se met alors en place que nous représentons dans le Schéma 27.

Schéma 27 - Le réseau d'acteurs à l'issu de la résolution de la 1ère controverse



Les différentes étapes du processus de traduction permettant la résolution de cette première controverse sont données dans le Tableau 17.

[55] D'autres options étaient possibles telles que investissement intégral et création d'une filiale détenue à 100 % ou bien aussi accords de licence.

Tableau 17 – 1ère boucle de controverse pour le management du projet HT MICRON

Phase	Développement
Problématisation	Un chef d'entreprise brésilien disposant d'une *« vision stratégique de long terme et d'une forte implication »* (Interviewé F) est l'acteur qui va identifier et convaincre une entreprise sud-coréenne de réaliser un projet d'investissement direct étranger. Il constitue un premier réseau d'acteurs constitué d'une ville candidate à la localisation, d'une université et de l'agence de développement économique de l'Etat concerné. *Point de passage obligé : la construction d'une usine de production de semi-conducteurs.*
Intéressement	Le choix de la localisation du projet d'IDE est conclu aux termes d'une négociation entre les acteurs de ce premier réseau. Un représentant de la ville de Sao-Léopoldo exprime ainsi le fait que *« dans TecnoSinos, il y a une bonne gouvernance du parc technologique. Dans le secteur public de la ville et le secteur privé avec les entreprises et UNISINOS, c'était un bon environnement et un bon écosystème pour localiser une entreprise technologique »* (Interviewé D).
Enrôlement	Chaque acteur se voit peu à peu affecter un rôle : il est décidé que l'investissement se fera par le biais d'une *joint-venture* dont le chef d'entreprise brésilien serait le Président et que les premiers engagements financiers seront pris par les responsables publics aux différentes échelles concernées. *Objet frontière : un contrat formel est signé entre la ville et l'entreprise sud-coréenne.*
Mobilisation	Les entreprises formant un consortium du secteur de l'électronique et l'Etat deviennent des porte-paroles du projet. La situation se stabilise jusqu'à l'apparition d'une nouvelle controverse sur les coûts de construction de l'usine.

II-3-b 2ème controverse : réduire les charges liées à la construction de l'usine

Très rapidement, il apparait que le dérapage des coûts de construction en raison de l'inexpérience des acteurs locaux dans ce type de projet peut être un frein à la réussite du projet d'implantation. Ce détail relatif aux coûts du projet a été largement cité par les répondants : *« Ici, le prix est deux fois plus élevé qu'en Corée particulièrement parce que l'usine avait besoin d'une salle blanche. C'est normal en Corée, mais ici au Brésil, c'était la première ou la deuxième à être construite, et l'entreprise de construction ne savait pas comment le faire, et c'est pourquoi ici le budget pour la salle blanche était si important par*

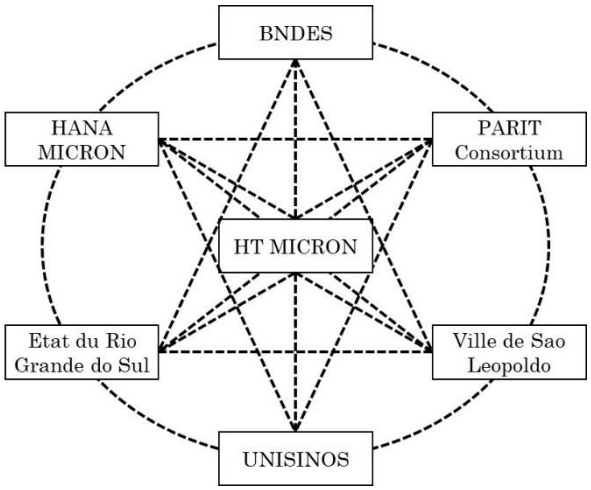
rapport à la Corée. Je pense qu'il y a eu plus de 5 ou 6 réunions juste pour parler de la différence dans les coûts » (Interviewé F).

Dès lors les autorités locales sollicitent l'université qui va proposer d'assumer le financement de l'investissement dans le bâtiment et proposer à la *joint-venture* une location de ce dernier moyennant des engagements de rétrocession d'un pourcentage du chiffre d'affaires en sa faveur afin de financer de la recherche et développement au sein des laboratoires de recherche de l'université. Cet accord est exceptionnel de la part de la banque de financement car *« elle n'aime pas traditionnellement financer l'éducation et la santé »* (Interviewé F).

Il est aussi à noter que l'Etat du Rio Grande do Sul décide d'organiser une mission en 2011 en Corée afin de régler les problèmes et que les inquiétudes du CFO de HANA MICRON pour venir au Brésil vont être levées au terme d'un déjeuner avec le représentant en Corée de la BNDES ; ce dernier avait été sollicité par le PDG d'ALTUS mais aussi par l'université. L'université va ensuite mettre à disposition gratuitement une plate-forme temporaire avant la livraison de l'usine *« ce qui a permis à HANA MICRON de déléguer un CFO sur place deux ans avant la date prévue »* (Interviewé F).

Un deuxième réseau d'acteurs se met ensuite en place que nous représentons dans le Schéma 28 ; celui-ci intègre alors un acteur capable d'assurer le financement de l'opération.

Schéma 28 - Le réseau d'acteurs à l'issu de la résolution de la 2ème controverse



Les différentes étapes du processus de traduction permettant la résolution de cette deuxième controverse sont données dans le Tableau 18.

Tableau 18 – 2ème boucle de controverse pour le management du projet HT MICRON

Phase	Développement
Problématisation	Les acteurs provoquent des réunions de concertation pour poser le problème de la dérive des coûts de construction pour l'usine et un acteur commence à prendre le leadership : l'université - *« Je me souviens d'une fois ou l'université était en réunion avec le BNDES pour montrer les analyses du projet, et elle les montrait, elle UNISINOS, pas les gens de HT Micron ou le PDG d'ALTUS (....) maintenant pouvez-vous croire qu'UNISINOS a pris le prêt du BNDES ? C'est étonnant de mon point de vue parce que UNISINOS a pris le prêt pour construire l'usine et louer l'usine à HT Micron. Avez-vous déjà vu quelque chose comme ça ? »* (Interviewé F). Un nouveau point de passage obligé est défini par les acteurs sous la forme de la nécessité de l'obtention d'un prêt et des garanties pour l'université afin de faire l'investissement dans l'usine.
Intéressement	L'université fait appel à une banque de développement avec le soutien des autres acteurs, banque disposant d'une filiale en Corée du Sud.
Enrôlement	Le rôle de financeur officiel de l'usine est alors attribué à l'université qui désigne un chef de projet pour la coordination de l'ingénierie, le montage des dossiers et le suivi général - *« donc, fondamentalement, l'accord était qu'UNISINOS construirait les salles blanches, c'est-à-dire dix mille mètres carrés de salles blanches pour l'entreprise avec la technologie coréenne en plus de ce que HT Micron nous a envoyé pour investir dans la R&D d'UNISINOS à long terme »* (Interviewé C). *Objet frontière : un laboratoire de recherche en technologie des semi-conducteurs est créé au sein de l'université*
Mobilisation	Le « système » territorial continue peu à peu à prendre forme jusqu'à l'apparition d'une nouvelle controverse concernant la capacité pour la co-entreprise à pouvoir recruter des personnels compétents car les conditions de réussite de ce « système » reposent sur cette capacité de mobilisation de nouveaux acteurs dont les profils correspondent aux besoins des porteurs du projet d'IDE. *Porte-paroles : le recteur de l'université et ses équipes administratives et académiques*.

Il ne faut pas croire pour autant que tout a fonctionné parfaitement. En effet durant la période de construction, des difficultés sont apparues avec les ingénieurs sud-coréens en raison d'un manque de clarté des contrats régissant les responsabilités entre l'université et l'entreprise car tout n'était pas écrit. Ces difficultés ont été surmontées par la mise en

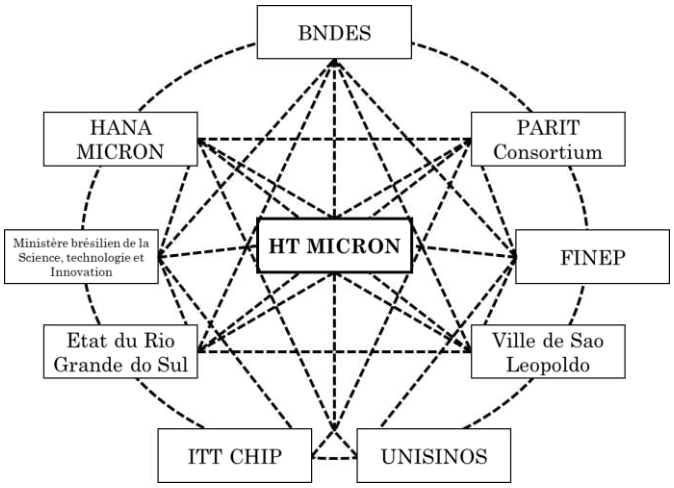
place d'une *Investor Room* au sein de laquelle tous les acteurs nécessaires à la résolution d'un conflit ou d'un différend sont présents en même temps et autour de la même table, et *aussi « grâce au rôle actif et prépondérant du chef de projet désigné par l'université »* (Interviewé F).

II-3-c 3ème controverse : former et recruter des personnels compétents

Au fur et à mesure que le projet avance, des besoins en personnels qualifiés à recruter se font ainsi ressentir et l'université va alors proposer la création d'un Master spécialisé et des enseignants-chercheurs de l'université sont envoyés en mission d'apprentissage en Corée du Sud afin d'acquérir les compétences nécessaires – *« Nous avons établi après 2010 un partenariat stratégique avec les institutions sud-coréennes et je peux maintenant dire que nous avons 11 accords avec des universités en Corée et un programme « vivre sans frontières », qui est un programme national sur la mobilité des talents que le Brésil développe. Nous avons le plus grand nombre d'étudiants dans ce programme en Corée, donc même si nous sommes une université privée et l'une des meilleures universités privées du Brésil, nous sommes cette année la deuxième des deux meilleures universités privées du Brésil. C'est incroyable parce que nous ne sommes pas les plus grands, mais nos étudiants peuvent aller en Corée pour y faire un stage dans n'importe laquelle des 30 entreprises, et ensuite ils peuvent revenir avec ce genre d'expérience »* (Interviewé E).

Cette caractéristique de l'université, mise en évidence dans les données secondaires, est confirmée par l'une des personnes interrogées : *« ce qui s'est passé à cette époque, c'est que l'université en avait la volonté, et ils ont envoyé 6 professeurs en Corée pour apprendre les fondamentaux liés à l'industrie des semi-conducteurs (....) ils sont restés 6 mois en Corée afin d'apprendre sur les semi-conducteurs, et quand ils sont revenus à UNISINOS en 2011, ils ont commencé à créer des laboratoires et des classes à l'université pour préparer les gens à cette industrie des semi-conducteurs »* (interviewé F). Un troisième réseau d'acteurs se met finalement en place que nous représentons dans le Schéma 29 ; celui-ci constitue alors un écosystème territorial au profit du développement d'une industrie des semi-conducteurs dans le sud du Brésil.

Schéma 29 – Le réseau final au terme du processus de traduction



Les différentes étapes du processus de traduction permettant la résolution de cette dernière controverse sont données dans le Tableau 19.

Tableau 19 – 3ème boucle de controverse pour le management du projet HT MICRON

Phase	Développement
Problématisation	L'université devient le *leader* dans cette controverse car le Recteur veut transformer celle-ci en tant qu'université de recherche mondiale. *Point de passage obligé : la création d'un centre de transfert de technologie (ITT Chip)*
Intéressement	D'une part, des enseignants-chercheurs sont recrutés et une réflexion est conduite afin d'impliquer ces derniers et les étudiants pour le succès du projet. D'autre part, l'Etat fédéral dispose de dispositifs de soutien qu'il peut mettre à disposition des acteurs - *« Quant à savoir pourquoi investir dans un projet d'IDE, c'était là un autre bon point. C'est une autre loi, c'est plus une sorte de système de lois, c'est PADIS qui dit qu'une entreprise qui investit avec une université peut avoir une incitation fiscale, et pour cela, ils doivent investir dans la R&D à l'université, donc c'était une autre bonne motivation pour faire un investissement fixe »* (interviewé F).
Enrôlement	La direction académique de l'université met en place un ensemble de dispositifs en interne afin de satisfaire aux futurs besoins de l'entreprise – *« Nous avons donc créé un programme d'ingénierie électrique mettant l'accent sur les semi-conducteurs, en particulier l'encapsulation et les tests des semi-conducteurs. Nous avons redessiné une partie de l'ingénierie à l'intérieur d'UNISINOS, par exemple, la science des matériaux et tous les cours portant sur l'automatisation. En fait, nous avons créé de nouveaux cours dans ces disciplines afin de fournir de meilleures ressources humaines pour ce projet, et nous avons créé un institut technologique pour les puces informatiques ; c'est très fort, et nous avons reçu 14 millions de reais du gouvernement fédéral »* (Interviewé F). Une répartition claire des tâches entre les deux responsables de la co-entreprise HT Micron est décidée : le CEO brésilien se concentre sur le marché et le commercial, tandis que le CEO coréen se concentre sur les dimensions technologiques et la production. *Objet frontière : deux programmes undergraduate et un diplôme de master adossé à la recherche académique*
Mobilisation	Le réseau devient international puisqu'outre les accords universitaires permettant la tenue d'une école d'été en Corée pour 20 étudiants (gratuite), *« 30 entreprises coréennes ont donné leur accord pour que des étudiants de l'université viennent faire un stage en Corée »* (Interviewé E) et des accords sont signés avec 11 institutions coréennes. Le « système » territorial est stabilisé. *Porte-paroles : le PDG de HT Micron et le gouvernement fédéral (le chef de mission scientifique de l'Ambassade du Brésil en Corée).*

Le chef de projet à l'université souligne le fait *« qu'il s'est déplacé 14 fois en Corée dont une fois sur une journée afin de calmer le jeu entre les coréens qui se disputaient et ainsi avoir un agrément sur tous les aspects »* et que la *« barrière culturelle et la barrière du langage étaient très fortes »* ce qui nécessitait *« un management de projet basé sur la confiance entre le chef de projet, le PDG d'ALTUS et le recteur de l'université »* (Interviewé E).

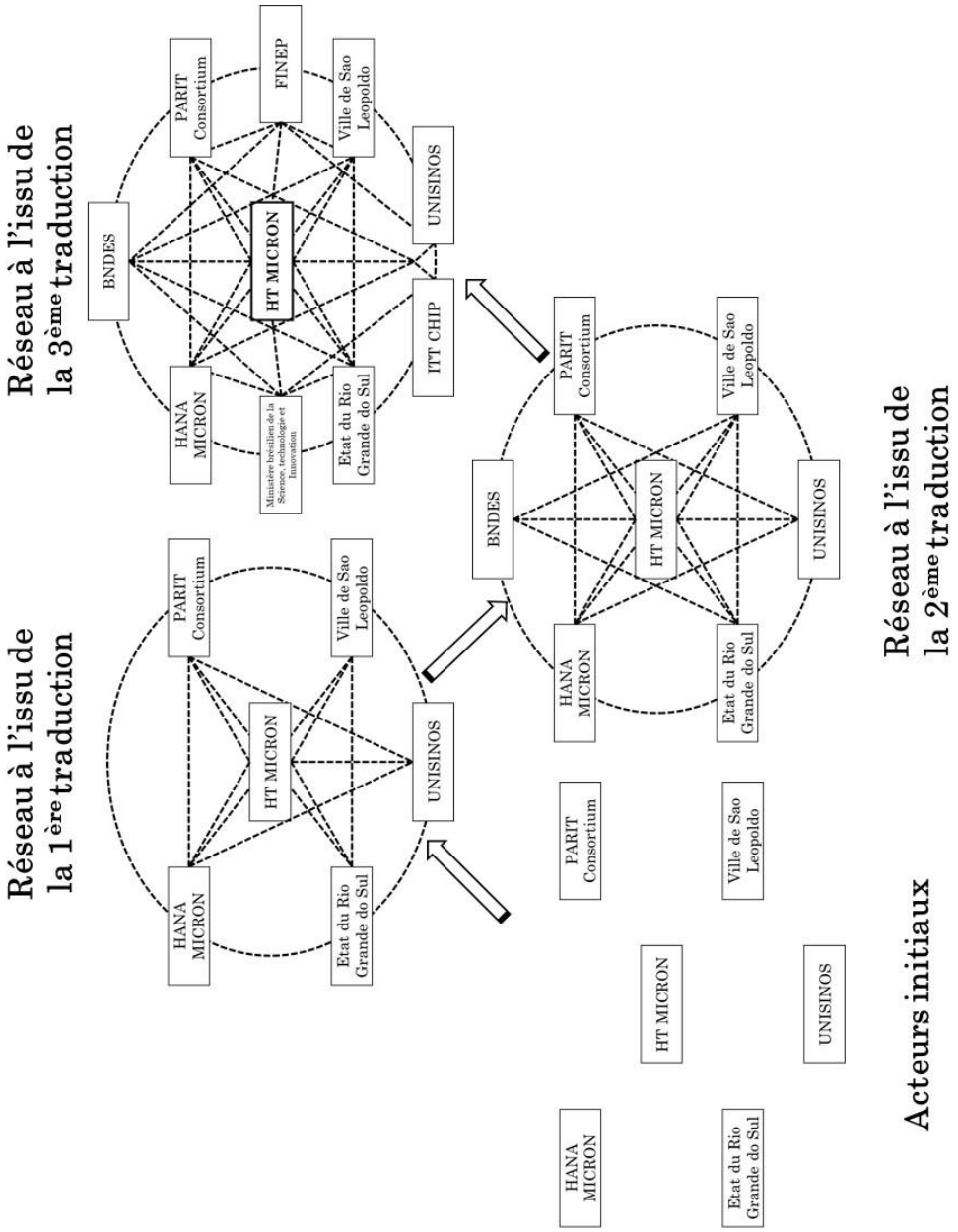
II-4 Conclusion partielle sur ce cas

Le processus de management de projet d'IDE étudié dans cette section suit donc une évolution tourbillonnaire dont chacune des boucles est marquée par la résolution d'une nouvelle controverse permettant au projet d'évoluer, de s'ancrer dans le territoire et donc à son réseau de s'étoffer. Nous représentons sur le Schéma 30 la construction et la stabilisation du réseau d'acteurs.

Il est intéressant de noter que ces différentes boucles de traduction ne se sont pas enchaînées l'une à la suite de l'autre comme le pourrait laisser supposer la présentation séquentielle que nous venons de faire : ces trois boucles de traduction se sont enchevêtrées les unes aux autres tout au long du processus de management de projet pour aboutir à une situation finale stabilisée. Conformément aux postulats de la sociologie de la traduction, ce processus non linéaire et tourbillonnaire amène les actants à adopter :

- de **nouveaux comportements** : au travers d'un accompagnement personnalisé et suivi des investisseurs étrangers depuis l'identifications des besoins jusqu'à l'adoption de la solution la plus pertinente en terme de ressources ;
- à créer de **nouveaux modes de fonctionnements** : au travers d'un travail collaboratif entre le chef d'entreprise, les techniciens de la ville, le chef de projet de l'université (au nom et pour le compte de la gouvernance de cette dernière) et les institutions gouvernementales ;
- à créer de **nouvelles connaissances** : au travers de la création d'un laboratoire de recherche au sein de l'université et d'un centre de transfert de technologie dédié aux technologies des semi-conducteurs et de la recherche et développement qui y sera conduite ;
- à créer un **contexte social** favorisant la mise en place de solutions innovantes (par exemple l'investissement dans l'usine de production par l'université et la location à l'entreprise par la suite) pour l'ancrage du projet d'IDE sur le territoire et surtout son appropriation par l'ensemble des parties prenantes du territoire, y compris en créant les conditions de mise en adéquation de la formation universitaire avec les compétences requises pour une bonne employabilité dans l'entreprise.

Schéma 30 – Construction et stabilisation du réseau d'acteurs du cas HT MICRON



A ce stade de l'analyse, l'apport de ce cas réside dans le fait qu'il illustre l'importance du bon choix du point de passage obligé dans la phase de problématisation de départ ainsi que de l'objet frontière nécessaire à l'élargissement du réseau dans la phase de mobilisation des acteurs.

Enfin, force est de constater que « *l'alignement des planètes* » dont a bénéficié le territoire concernant ce projet semble se doubler aussi d'un opportunisme en ligne avec la culture *gaucho* propre aux habitants de l'Etat du Rio Grande do Sul dont un proverbe *dit « si le cheval passe, il faut monter dessus… sinon il passe et ne reviendra pas ! »* (Interviewé D). Ce proverbe vient expliquer cette capacité des acteurs à s'accorder sur le management

territorial de ce projet d'IDE considéré comme *« une unique chance, donc il faut faire tous les efforts »* (interviewé D).

III Conclusion du chapitre

Force est de constater que l'analyse croisée des deux cas archétypaux étudiés au regard de la sociologie de la traduction démontre qu'*« un territoire, c'est une combinaison particulière de facteurs et de forces qui existent de façon « générique » sur l'ensemble des territoires, mais qui prennent des formes « spécifiques » sur un territoire en particulier »* (Loinger & Spohr, 2005, p.134). En l'espèce, si les similitudes de temps, de caractéristiques d'entreprises et d'objectifs à atteindre semblaient fortes, la mise en œuvre produite par les acteurs et parties prenantes des territoires concernés a conduit à des résultats opposés.

Plus spécifiquement, nous avons montré que la résolution des controverses qui apparaissent au fur et à mesure du management du projet d'IDE dépend fortement de la capacité des acteurs impliqués à bien problématiser au démarrage de la chaîne de traduction. Ces acteurs doivent ensuite identifier, d'une part, l'objet frontière qui permet aux parties prenantes d'établir une médiation pour faire converger les intérêts, ainsi que, d'autre part, les bons porte-paroles qui permettent l'extension du réseau à des fins de mobilisation générale sur le territoire pour une stabilisation du réseau sociotechnique ainsi créé.

Il n'en demeure pas moins que nous avons produit au travers, d'une part, des deux premières analyses historiques, et d'autre part, de deux supra-analyses par le biais de la sociologie de la traduction, une première lecture des conditions de succès ou d'échec du processus de management d'un projet d'IDE.

Une analyse croisée des deux cas à l'aide d'une analyse amplifiée devrait permettre d'identifier d'autres explications sur les raisons du succès ou de l'échec de l'implantation sur le territoire par ces entreprises à capitaux étrangers.

Notons de plus que le succès du management du projet sud-coréen au Brésil se traduit par une forme tourbillonnaire, ce qui est remarquable en comparaison au relatif échec du projet porté par les investisseurs chinois en France décrit dans la section II. Cela démontre, comme nous le pressentions en introduction de cette thèse, que le management de ce type de projet répond plus à une logique de prise de décisions stratégiques par la pratique que par la planification.

Ces deux points de vue seront analysés et démontrés plus en profondeur dans le chapitre suivant afin d'une part de déterminer la nature des liens entre les acteurs du réseau, et d'autre part d'identifier et décrire les actions produites associée aux microdécisions stratégiques mises en œuvre.

Chapitre 4 Résultats abductifs et discussion générale

« Puisque ces mystères me dépassent, feignons d'en être l'organisateur »

Jean COCTEAU (Les mariés de la Tour Eiffel, 1928)

Les résultats du chapitre précédent obtenus par l'application du cadre de la théorie de la traduction tendent à montrer que le **modèle séquentiel** traditionnellement suivi par le management public pour le management du projet d'IDE n'a pas été réellement mis en œuvre dans les contextes liés aux deux cas présentés.

En effet, ni dans le cas du projet d'investissement porté par l'entreprise chinoise ZTE en France ni dans le cas du projet porté par l'entreprise d'origine sud-coréenne HT MICRON au Brésil, ce processus ne montre une **séquence linéaire** des actions des acteurs.

Si dans le premier cas cela a conduit à un échec, dans le second, au contraire, les acteurs ont su faire preuve d'une **agilité stratégique** qu'il convient maintenant d'éclairer plus spécifiquement au travers du cadre d'analyse *strategy as practice*. L'objectif visé ici est d'identifier les principales ressources et décisions stratégiques à l'œuvre lors du management des projets.

La stratégie d'implantation du cas HT MICRON repose sur un jeu d'interactions produisant des ajustements et nécessitant une coordination complexe et non linéaire des acteurs et des ressources en présence, contrairement au cycle de vie classique d'un projet d'IDE. Il y a ainsi la constitution d'un véritable **écosystème territorial** dont il s'agit maintenant de qualifier la nature.

L'élaboration et la mise en œuvre des politiques de développement économique est un processus complexe qui peut appeler une multitude de relations au sein du **triptyque gouvernement-industrie-université**. Le management de l'administration publique classique insiste fortement sur la prise de décision politique et l'établissement d'objectifs successifs comme autant de facteurs importants (Klijn, 2008) à l'image du cycle de vie d'un projet d'IDE.

Les parties prenantes dans ce cas ne se limitent pas aux seuls acteurs privés, mais impliquent aussi, outre les acteurs de la sphère gouvernementale, des acteurs liés à l'université. Ce mode d'organisation a fait l'objet de nombreuses propositions dans la littérature et un concept a particulièrement retenu notre attention : celui de la **triple hélice**, concept qui éclaire les relations du triptyque université-gouvernement-industrie et qui devrait permettre de mieux comprendre les raisons du succès du deuxième cas étudié au cours de notre recherche : le cas HT MICRON.

L'objectif visé dans ce chapitre est alors de répondre à la question de recherche QR2 :

Comment un projet d'IDE est-il géré par les différentes parties prenantes (publiques et privées) dans l'objectif de le rendre durable pour le territoire tout en favorisant la création de valeurs ajoutées, en particulier en termes d'emplois ?

Nous discutons dans une première partie des enseignements que l'on peut tirer de l'étude du processus concernant le projet porté par ZTE par l'analyse des raisons ayant conduit à l'échec. Nous proposons dans une deuxième partie un regard croisé sur la construction ou la déconstruction d'une **intelligence territoriale** entre les deux cas étudiés au travers d'un regard sur les effets d'apprentissage et d'expérience produits, des effets de l'organisation en **mode projet** dans un **contexte public** et sur le rôle de la **formation** dans la stabilisation ou non du réseau d'acteurs.

Après avoir introduit la notion d'écosystème territoriale, nous présentons le concept de **triple hélice** pour finalement développer des résultats sur les décisions stratégiques ayant conduit à la création d'une triple hélice territoriale au terme du processus de management du projet d'IDE dans le sud du Brésil.

Nous discutons enfin de la pertinence et de la validité de ce résultat empirique au regard de la contribution théorique qu'il engendre à propos du processus de management d'un projet d'investissement direct étranger sur un territoire.

I Les raisons d'un échec dans le cas de ZTE

L'étude du cas ZTE, appréciée sous le prisme de la théorie de l'acteur-réseau dans le chapitre 3, a permis de présenter les positionnements et les déplacements d'acteurs multiples avec des objectifs et enjeux différents soumis à des contraintes multiples et disposant d'atouts que l'on peut retrouver en synthèse dans le Tableau 20 ; qu'ils soient humains (les élus par exemple) ou non-humains (le projet immobilier).

On constate que ces contraintes et atouts peuvent alimenter ou non des arrangements éventuels entre les acteurs par le biais de la gouvernance territoriale. Il convient alors de constater que ces arrangements ont été *a minima* dans le cadre de ce cas de projet d'IDE ;

et cela pour des raisons qui dépassent les simples jeux de pouvoirs, comme l'analyse stratégique pourraient le laisser penser.

Tableau 20 – Jeux de pouvoir entre les entités pour le projet ZTE

Entités	Objectifs	Enjeux	Contraintes/Atouts
L'entreprise chinoise	Accéder au marché	Terrain, aides	Dynamique de croissance, visas, barrières à l'entrée
L'Etat	Attirer un IDE	Libre concurrence	Neutralité, visas, aides financières
Les élus	Être réélus	Créer de l'emploi, légitimer le technopôle	Foncier, influence, intérêts politiques divergents
L'Université française	Renforcer son partenariat avec l'université chinoise	S'inscrire dans l'économie locale	Offre de formation, bâtiment
L'ARD	Soutien technique	Légitimer son rôle de coordinateur	Obligation de moyens, neutralité, non décideur
Les collectivités territoriales	Développer l'économie locale	Création d'emplois directs et indirects	Foncier, soutien financier

On peut dans un premier temps interroger la pertinence du choix de la localisation de cette entreprise chinoise dans le secteur des télécommunications dans un territoire qui ne dispose *a priori* pas des ressources pertinentes *a contrario* d'autres localisations possibles en France. Concernant cet « atterrissage » en terre poitevine du projet d'IDE et non dans des territoires où les déterminants de localisation auraient été plus favorables, le Président de ZTE Europe explique : *« j'ai joué un rôle et je me souviens qu'à l'époque il y avait Lannion, Grenoble et même Sofia Antipolis près de Nice. Mais là c'est moi et j'ai voulu marquer une rupture par rapport à l'ancien district du télécom et positionner ZTE sur un endroit où il n'y avait pas d'historique alors que mon concurrent chinois a choisi Lannion. L'image du Futuroscope n'a pas joué dans la décision »* (Interviewé A, mars 2014).

Cette décision pourrait apparaître peu rationnelle dans une logique occidentale. Elle est pourtant conforme à un raisonnement stratégique de type stratégie Océan Bleu (Kim, Mauborgne, & Cohen, 2010) mais appliquée au territoire dans une perspective culturelle asiatique et plus particulièrement chinoise : aller là où les autres ne sont pas. Ce choix est en effet typique de la philosophie asiatique taoïste qui enseigne que le vide[56] (ici représenté

[56] L'association vide/plein est un aspect du couple Yin/Yang de la pensée taoïste qui trouve des applications dans de nombreux domaines en Chine et son origine dans deux textes fondateurs écrit par Lao Zi et Zhuang Zi. Une traduction française du premier texte contient un commentaire éclarant sur la notion de vide en Chine : *« Le Vide taoïste n'est pas rien, il est tantôt le contenant et*

par le territoire de localisation du projet de ZTE) exprime en réalité un potentiel de transformation, qui ne demande qu'à se remplir et qui, transposé dans le cadre d'un territoire se révèle être source d'opportunités.

On peut comprendre que cette perception ne soit pas comprise par les parties prenantes française nourries depuis des siècles par le philosophe Descartes qui soutient que *« la nature a horreur du vide »* (*horror vacui*) alors que dans une perspective asiatique le vide laisse un espace libre à l'action pure et dynamique, au mouvement et au changement.

Le cadre de la sociologie de la traduction a aussi permis d'analyser les ajustements et négociations nécessaires entre différents acteurs afin d'aboutir, par un passage successif et dynamique d'une phase à l'autre, à de nouvelles situations (le bâtiment passe de l'état de projet à réalité matérielle sans pour autant générer d'affaires pour l'entreprise).

Ainsi, ce projet peut être perçu comme un échec car il n'y a pas eu de développement de l'activité économique de ZTE, et donc pas de création d'emplois sur le territoire ; alors que le point de passage obligé, incarné par le complexe immobilier, introduit dans la phase de problématisation, s'est conclu positivement.

Le traducteur initial du projet (l'université française), dont certains responsables étaient associés au *guanxi*[57] des dirigeants de l'entreprise, a été écarté. Cette mise à l'écart a laissé la place au Conseil Général incarné par deux élus (le président et le vice-président en charge de l'économie) et à un élu externe à la collectivité territoriale (le sénateur). Les deux élus ne sont pas neutres car ils ont des objectifs particuliers (légitimation de la technopole, création d'emplois, réélections) qui peuvent entrer en conflit avec ceux d'autres acteurs (les autres collectivités locales et les autres élus).

Les personnes qui assurent le *leadership* (les élus du Conseil Général et le sénateur) sont productrices de discours publics à objectifs politiques, dont la véracité n'est pas avérée, et qui viennent alimenter les controverses. En effet, ces discours ne contiennent jamais les éléments de preuve nécessaires pour cela. De plus, ces discours se focalisent sur la non-réalisation des objectifs évoqués précédemment, en particulier la création d'emplois, dont le niveau varie fortement en fonction de la période et de l'interlocuteur qui en fait mention (Tableau 21).

tantôt le dynamisme de ce qui passe. Il est même plus permanent, plus substantiel que ce nous croyons voir, entendre et toucher » (Larre & Cheng, 2002).

[57] Le *guanxi* est un cercle d'amis spécifique aux réseaux sociaux en Chine qui peut se définir comme un portail à passer pour se connecter, mais surtout un portail qui permet à une personne d'ouvrir son système de liens à une autre (Liu & Boutin, 2012; Milliot, 2006). Notons que l'une des particularités du *guanxi* est qu'il ne se situe pas sur un plan interorganisationnel ; il est de nature interpersonnelle.

On note de plus que le terme « emplois » est utilisé par les élus et le terme « personnes » ou « salariés » est utilisé par l'entreprise alimentant une nouvelle confusion dans les esprits. En effet, l'entreprise chinoise ZTE ne parle jamais d'emplois lorsqu'elle est interrogée sur le projet : *« la première tranche c'est 300 personnes en terme de capacité, la deuxième tranche c'est 3 000 personnes en termes de capacité »*[58]. L'emploi du terme « personne » en lieu et place du terme « emploi » n'est pas anodin et démontre bien la vocation principale du site qui consiste en l'accueil de techniciens et d'ingénieurs chinois en vue de leur formation pour les marchés européens et africain et non forcément de création d'emplois locaux.

Tableau 21 – Les emplois annoncés en fonction de la vie du projet

Date	**Nombre**	**Type**	**Qui ?**
Juin 2005	400	Emplois	Conseil Général de la Vienne
Octobre 2005	200	Emplois	Conseil Général et Sénateur de la Vienne
Mai 2006	200	Emplois	Conseil Général de la Vienne
Juin 2006	200	Emplois	Députée Européenne
Mai 2008	1 000	Personnes salariés	Président de ZTE Development
Septembre 2011	1 000	Emplois	Président du Conseil général de la Vienne
Novembre 2011	800	Emplois	ZTE Development
Décembre 2012	300 3 000	Personnes Personnes	Directeur du site du Futuroscope de ZTE
Avril 2013	100	Emplois	Conseil Général de la Vienne

Lors d'un entretien le 13 décembre 2013, le sénateur de la Vienne confie de plus que ce projet avait de plus *« trois complexités extrêmes :*

1. *Administrative : pas de Chef de Projet pour le management de ce projet d'implantation parce que le Conseil Général en est incapable : la nomenklatura ne veut pas qu'une personne compétente manage un projet.*
2. *Culturelle : absence totale de culture chinoise de la part des uns et des autres.*

[58] Reportage sur la chaîne nationale de télévision TF1 en date du 4 janvier 2013.

3. *Hiérarchique de la part de ZTE avec deux structures qui portent le même nom pour l'investissement dans le bâtiment (ZTE Development) et pour le développement du Business (ZTE Corporation) »*

Le Maire de Poitiers souligne de plus (25/7/2014) : *« J'ai eu des difficultés, j'avais des difficultés à comprendre qui avait la responsabilité de quoi. C'était à la fois un projet immobilier, mais c'était un projet technologique, bref c'était assez complexe ».*

Par ailleurs, l'entreprise chinoise n'a pas réussi à atteindre ses objectifs économiques et se sent prisonnière du discours des élus, principalement focalisé sur la création d'emplois directs. Le fait qu'il y ait confusion entre les véritables porteurs du projet (ZTE Development *vs* ZTE Corporation) alimente à la fois l'espoir et le désarroi des parties-prenantes :

- le Président du Conseil Général de la Vienne rappelant que *« j'étais en contact avec le Président de ZTE Development qui a été à la base de la construction du bâtiment et qui nous a laissé entendre, je le dis très franchement, que cela aller bouger »*[59] ;
- le Maire de Poitiers soulignant qu'*« on était un peu amateur sur tout ça, on ne s'est pas rendu compte, on ne connaissait pas la grille de lecture. Mais ne connaissant pas la grille de lecture on continuait à communiquer, certains communiquaient sur des créations d'emplois. Donc c'était compliqué ».*

Pour protéger sa liberté décisionnelle et sauver la face, la société chinoise va chercher une échappatoire. Elle lance une polémique sur la difficulté de recruter des personnels compétents sur le Technopôle et sur la nécessité de construire un programme de formation dans lequel l'université doit s'impliquer. Dans le même temps le Président de l'entreprise chinoise rappelle que *« la France dispose d'une situation géographique très centrale en Europe avec un très bon niveau d'équipements et d'infrastructures »*[60]*,* certainement pour rassurer aussi un peu ses interlocuteurs officiels. C'est un moyen subtil d'enrôler à nouveau l'université qui, historiquement, fait partie de son réseau. Pour autant, cette demande est vécue comme une provocation par certains élus locaux. En effet, attaquer de la sorte l'incapacité du système français en matière de recrutement de personnes qualifiées renverse le paradigme et fait penser que la faute ne se situe que du côté français et non chinois, ce qui est inacceptable pour les élus non enrôlés initialement dans le projet (la Région, la Ville de Poitiers) qui ne souhaitent pas endosser cette responsabilité.

De plus, le doute sur la volonté réelle d'implantation de l'entreprise chinoise va se disséminer, jusqu'à être relayé dans la presse, au sein des acteurs français, confirmé par

[59] Reportage dans le journal télévisé de la chaîne régionale de télévision France 3 en date du 14 avril 2014.
[60] Reportage sur la chaîne nationale de télévision TF1 en date du 4 janvier 2013.

le directeur du site ZTE sur le Futuroscope qui déclare *« arrêter les frais maintenant est une possibilité sérieusement envisagée car comme dit Lin Cheng* [le Président de ZTE en Europe]*, il préfère avoir mal une fois que mal pendant dix ans »*[61]. Pour autant le Président de ZTE confirme bien avoir provoqué cette tension volontairement car « *pour qu'on s'occupe de nous il fallait créer de la tension pour revenir ainsi au centre des préoccupations des acteurs locaux* » (06/03/2014).

Cette tension provoque l'envoi d'une lettre du Maire de la ville de Poitiers au Président du Conseil Général dans lequel le doute sur les intentions réelles de l'entreprise chinoise est clairement exprimé. Le Maire explique sa décision de rendre publique cette lettre en disant que *« tout était sur la table. Un élu responsable à un moment, a moins de prendre une autre lourde responsabilité, doit dire clairement ce qu'il pense du dossier et j'ai dit clairement ce que je pensais des interrogations que j'avais sur le dossier à ce moment-là »* (entretien le 25/07/2014).

De même, le sénateur va produire un discours consistant à enrôler l'Etat sur la problématique économique afin de permettre à l'entreprise chinoise d'atteindre ses objectifs initiaux : développer son chiffre d'affaires en Europe et plus particulièrement en France. Le sénateur de la Vienne déclare alors que *« tant que le gouvernement ne répond pas, l'entreprise chinoise ne veut pas investir davantage. Mais comme ils sont chinois, ils ont le temps. Ils ont construit un bâtiment et ils attendent d'avoir l'autorisation pour produire en France des produits de télécommunication qui seraient très utiles au développement de notre économie* »[62].

Pour l'entreprise, c'est *a priori* un moyen pour créer des emplois sur le territoire et d'utiliser le premier point de passage obligé, le bâtiment, en respectant sa vocation première et le Président de ZTE de déclarer que *« c'est le business qui fait l'emploi exactement. Alors en fait l'immeuble fait l'emploi aussi ».* Pour autant le sénateur précise lors d'un entretien les dysfonctionnements qu'il observe dans la gestion de ce projet et qui viennent confirmer pour partie notre analyse :

« Je note cinq dysfonctionnements majeurs dans la gestion de ce projet :

1. *Pas d'organisation en mode projet par la collectivité qui affiche le leadership sur l'opération ;*
2. *Aucune culture chinoise chez les acteurs ;*
3. *Aucune culture de l'international chez les acteurs ;*

[61] Reportage dans le journal télévisé de la chaîne régionale de télévision de France 3 en date du 2 décembre 2012.
[62] Reportage dans le journal télévisé de la chaîne régionale de télévision France 3 en date du 14 avril 2014.

4. *Une segmentation des responsabilités entre les collectivités et l'Etat qui est incompréhensible pour un investisseur étranger ;*
5. *Un jeu incompréhensible des services de renseignements français sur les alertes qu'elle fait au préfet de région pour empêcher la délivrance des visas : on traite un ingénieur télécom chinois avec la même procédure et défiance qu'un délinquant, très certainement pour remplir les objectifs des statistiques concernant l'immigration donnée par le Ministre de l'Intérieur. »*

En termes de management public, il apparait au travers de cette étude de cas qu'il est important, sur le long terme, d'avoir un traducteur neutre politiquement et capable de gérer les conflits d'intérêts éventuels entre les acteurs. Le Maire indique par ailleurs sa conviction que *« ça doit se faire en articulation avec l'État : c'est l'État stratège qui doit avoir une stratégie sur l'ensemble du territoire et qui doit arbitrer s'il y a des concurrences entre territoire. Bref, que les investisseurs, particulièrement étrangers, sachent à qui ils ont affaire. S'il faut faire la tournée des « popotes » à chaque fois qu'ils viennent à Poitiers et qu'il faut rencontrer séparément la préfecture, la région, le département, l'agglomération, c'est inutile, ridicule et une perte d'énergie »* (entretien le 25/07/2014).

Cette situation est d'ailleurs d'autant plus paradoxale qu'à la période au cours de laquelle la polémique prend de l'ampleur, le Ministre des Affaires Etrangères de l'Etat français oriente sont intervention lors de la conférence des Ambassadeurs sur la nécessité de *« faire de la diplomatie économique une priorité ».* Il souligne alors la nécessité pour la France d'attirer vers son territoire des investissements étrangers créateurs d'emplois tout en notant que la diplomatie française n'avait pas le « réflexe économique » et que la France devait être davantage tournée vers les gisements de croissance que représentent les pays de BRICS et vers le démarchage à l'étranger des groupes et personnes susceptibles d'investir en France (Fabius, 2012).

Sur le plan de l'intelligence territoriale, la non-maitrise des informations et de leurs communications publiques semble être au cœur du blocage du projet. La communication excessive et floue sur la création d'emplois directs tout au long du projet a en effet cristallisée cette impression d'échec alors que, sans aucune subvention publique[63], ce projet a engendré des investissements fonciers conséquents, des emplois indirects et donc de la richesse pour le territoire. Ce manque de gestion communicationnelle porte à conséquence sur la fluidité et la performance du dispositif d'intelligence économique territorial comme observé par des praticiens ou des auteurs (Moinet, 2011b; Moinet & Libaert, 2012). A ce sujet, le Maire de Poitiers indique : *« je crois que le secret des affaires, ce n'est pas un gros mot. Il faut que les élus soient capables, je veux dire de tenir leur langue.*

[63] On peut noter que ce projet a profité au département de la Vienne car selon son vice-président aux affaires économiques *« ZTE a acheté les terrains 2,5 millions d'€, terrain qui nous avait coûté 300 000 €… le gain net du conseil général est de 1,7 millions d'€ »* (article de presse 22/11/2012).

Ça ne veut pas dire ignorer nos concitoyens, mais un projet doit mûrir, un projet doit se faire et doit emmener l'ensemble des partenaires du territoire des collectivités locales à la disposition de ce projet, à poser des questions et à l'accompagner » (entretien le 25/07/2014).

Revenant sur la communication publique de sa lettre au Président du Conseil général exprimant ses doutes sur le projet, le Maire de Poitiers exprime aussi le fait que *« dans un monde idéal je n'aurais pas dû être conduit à le faire. J'ai été conduit à le faire car j'étais embarqué dans une affaire où je ne connaissais ni les tenants ni les aboutissants. Donc à un moment il fallait clarifier la situation, je ne crois pas que ce soit ça qui ait posé le problème, mais moi je ne veux pas fixer des raisons pour donner des responsabilités car cela n'a aucun sens, mais je crois que ce cas d'école doit nous conduire à mieux nous organiser et à être plus professionnel, parce que même si dans leur projet, ce que je pense, il y a des trous dans la raquette, ce n'est pas nous qui sommes responsable d'un certain nombre de choses à organiser. Nous aurions décelé plus rapidement ces trous dans la raquette, notre statut du jour aurait été un peu plus différent, notre communication plus maitrisée et cela aurait évité de croire que les emplois allaient venir »* (entretien le 25/07/2014).

Si la théorie de la traduction souligne l'importance du choix (ou non-choix) des intermédiaires et des porte-parole qui vont ensuite s'exprimer au nom d'un ensemble plus vaste, on constate que le processus d'enrôlement, sensé provoquer un rassemblement qui tend à soutenir les négociations externes vers les porte-parole désignés, ne s'est pas bien déroulé dans le processus de management de ce projet.

Enfin, nous avons mis en œuvre ce cadre d'analyse en reprenant les quatre phases initialement proposées par Callon (1986). Ce cadre ne tient pas compte des différents raffinements introduits par la suite ; de quatre on passe parfois à dix phases distinctes pour décrire le processus complet de traduction (Bernoux, 2014). Parmi celles-ci, la phase de **ponctualisation** (Latour, 1997) peut apparaître comme essentielle lors du processus de traduction : un actant peut être vu comme la somme d'un ensemble d'autres acteurs et il devient référent devant des interlocuteurs pour assurer la stabilisation du réseau. Nous n'avons pas observé et identifié, à l'aide des sources disponibles, des éléments qui permettent de faire apparaître cette étape dans notre analyse ; l'absence de celle-ci, associée à la cristallisation des discours observée durant la phase de mobilisation, pourrait alors expliquer pour partie l'échec du processus complet de traduction.

II Regard croisé : construire ou déconstruire une intelligence territoriale

Les parties prenantes impliquées dans le management du projet chinois sur le territoire français n'ont pas été capables d'organiser, d'ordonner et de structurer un dispositif territorial sous la forme d'un modèle *smart* de concertations territoriales à l'instar de la proposition formulée par Serval (2015. A l'opposé, les parties prenantes sud-coréennes et

brésiliennes ont su exploiter les opportunités et ont convergé vers une organisation territoriale « intelligente ».

Cette partie tente d'identifier les raisons de l'échec du projet ZTE pour ensuite évoquer les trois dimensions qui peuvent expliquer cette absence de convergence :

1. l'effet d'apprentissage ;
2. la gestion de projet en contexte public ;
3. la dimension éducative portée par ces deux projets.

II-1 L'effet d'apprentissage ou d'expérience territoriale

Les conditions de succès pour l'ancrage d'un projet d'IDE semblent aussi dépendre d'un effet d'apprentissage ou d'expérience du territoire et des parties prenantes concernées par le projet. Si on se place dans un cadre d'intelligence territoriale, Herbaux (2007, p. 48) rappelle que *« les démarches d'intelligence territoriale sont dépendantes de cette posture d'apprentissage. Au lieu d'un produit circonstanciel ou d'une impulsion initiale, son objectif est d'assurer une offre locale d'appui qui amorce, accompagne et soutienne les avancées nécessaires au projet commun ».* Il convient alors de regarder en quoi l'inexpérience, ou *a contrario* la posture d'apprentissage a pu jouer dans le cadre des deux projets étudiés et plus particulièrement dans le cadre du projet HT MICRON.

Dans le cas HT MICRON, depuis 1994 un contrat de collaboration lie l'université UNISINOS, la ville et les entreprises de tous les secteurs industriels mais avec un fort accent sur l'innovation. Cela s'est traduit par le création d'un incubateur au sein de l'université (UNITEC) qui deviendra en 1998 le Technoparc TECHNOSINOS. Cette association inédite est alors reconnue fort utile pour gérer les terrains du Technoparc de l'université où les entreprises s'installent. Cette dynamique va se poursuivre jusqu'en 2005 et les entreprises s'installent et commencent à faire des opérations.

A cette date, la croissance du pôle s'arrête concomitamment à un changement politique à la tête de la mairie et à un changement de direction à la tête de l'université. Loin d'être négatif, ces changements sont considérés comme *« bénéfique car à la fin les problèmes surgissent avec les personnes qui restent longtemps et qui adoptent un comportement routinier »* (Interviewé D, Ville de Sao Leopoldo, 13/05/2015). De plus à cette époque, les entreprises n'ont pas autant d'intérêt à la croissance du pôle territorial constitué car il y a potentiellement une tension pour les recrutements. En effet, la main d'œuvre disponible sur le territoire n'est pas suffisante pour satisfaire l'adéquation de l'offre à la demande.

C'est alors qu'entre 2005 et 2006, la mairie et l'université ont connaissance du projet de la société SAP[64] de s'implanter au Brésil, marquant alors leur 9ème implantation internationale. Cet épisode est considéré comme un moment clé de la vie du Technoparc : *« il y a eu un avant et un après ! »* (Interviewé D).

Le maire de la ville de Sao Leopoldo et le recteur d'UNISINOS collaborent pour obtenir la localisation du projet de SAP sur le territoire de TECHNOSINOS. L'offre de main d'œuvre disponible pour le recrutement sur le territoire va augmenter car elle n'est pas uniquement d'origine locale mais nationale en raison de l'augmentation de la notoriété du Technoparc.

Les conditions pour gagner la localisation de SAP étaient en 2005 :

- un protocole d'intention signé entre l'université et la ville s'engageant mutuellement à travailler sur le projet ;
- la réputation du parc technologique ;
- le respect des exigences de SAP : avoir deux réseaux d'électricité et de télécommunications indépendants afin de pouvoir disposer d'une solution de *backup* en cas de problèmes ;
- UNISINOS a prêté un bâtiment pour l'installation provisoire de SAP et la mairie a financé les travaux de mise à niveau des différentes infrastructures de réseaux électrique et de télécommunication.

On constate alors, qu'à quelques différences minimes, le projet HT MICRON a reproduit le même fonctionnement confirmant ainsi que *« tout ce qui vient après est la conséquence de SAP en terme d'attraction et de localisation de projet d'IDE »* (Interviewé D). Enfin, le même interlocuteur note le fait qu'*« il n'y a pas d'interférences politique en cours de projet. Il y a eu un changement de bord politique à la mairie en cours de projet qui n'a pas eu de conséquences sur le projet : l'intérêt général prime devant le reste »* (Interviewé D).

Ces quelques lignes démontrent l'effet d'apprentissage dont a bénéficié le projet HT MICRON, en dépit d'un changement d'acteurs ainsi que de parties-prenantes au cours du processus, bénéficiant alors d'une véritable transmission d'expérience.

A contrario, force est de constater que les acteurs impliqués dans le projet de ZTE sur le site du Futuroscope n'ont pas bénéficié de ce même effet d'apprentissage. C'est d'autant plus surprenant que le territoire n'est pas dépourvu d'expérience en matière de gestion de

[64] SAP est une entreprise mondiale qui conçoit et vend des logiciels à destination des entreprises et des institutions. SAP est le premier éditeur de logiciels en Europe et le quatrième dans le monde. Son siège se trouve à Walldorf, en Allemagne, et le groupe dispose de bureaux régionaux sur les cinq continents.

projet d'investissements d'envergure : le parc de loisir du Futuroscope en étant l'incarnation.

Ce manque d'effet d'apprentissage a très certainement été accentué par l'absence d'une coordination formalisée. La présence d'un chef de projet (un technicien du développement économique qui a l'expérience du management de projet d'IDE et qui connait la culture chinoise), en position de neutralité au sens politique, aurait certainement permis de jouer un rôle facilitateur. Cela aurait ainsi évité la focalisation sur des objectifs propres aux élus (des emplois directs immédiats) pour ensuite organiser une communication stratégique positive.

Ces remarques sont synthétisées par le Sénateur de la Vienne qui souligne *« l'incompétence généralisée sur le territoire en termes de gestion de projet d'investissements internationaux (et autres d'ailleurs) »* qui *« est à l'origine de l'incapacité pour le territoire à mener à bon terme un projet lorsqu'il se présente : toutes les conditions étaient remplies pour que le projet ne se déroule pas bien ! »*. Il regrette aussi *« le temps où étaient présent sur le territoire, dans chaque collectivité, des hommes (professionnels dans les administrations ou collectivités) compétents et leader dans leur domaine d'expertises, capables de fédérer autour d'eux les énergies et de conduire à leur terme avec succès des projets »* (entretien le 13/12/2013).

Ce regret est d'ailleurs partagé par le Maire de Poitiers : *« Je dirais plutôt que nous sommes collectivement incapables, de faire paraître un front commun, unis, rassemblé avec des outils communs lorsqu'un investisseur se présente, ou un investisseur international, et ça c'est une perte de temps, une perte d'énergie, et j'allais dire une dégradation de l'image de notre territoire. Moi, je demande qu'il y soit véritablement une entrée commune. Je pense que nos concitoyens se fichent de savoir si c'est la bouille du président d'agglomération, du sénateur, du président du conseil général, du président du conseil régional, donc qui apparaîtra. C'est parfois des emplois, de la recherche pour un territoire »* (entretien le 25/07/2014).

L'objet de la prochaine sous-section et d'essayer de caractériser en quoi le contexte public intrinsèque au management de projets d'IDE sur un territoire peut produire des facteurs de succès ou d'échec.

II-2 Gestion du projet d'IDE en contexte public

Le processus de management d'un projet d'IDE se caractérise par le fait qu'il s'effectue dans un environnement à la fois privé et public qui suppose une structuration de l'action qui échappe aux schémas classiques qu'ils soient privés ou publics mais dont le contexte

global impose une confrontation aux organisations publiques (administrations de l'Etat, collectivités territoriales, ARD).

On y trouve tout de même les spécificités qui caractérisent un projet : la durée est limitée, donc des acteurs sont temporairement ou momentanément affectés, et la nécessité d'une articulation du projet transversalement à la hiérarchie (avec une double contrainte que celle-ci peut être administrative et politique). A la différence d'une gestion de projet classique, les allocations de ressources ne sont pas gérées uniquement par une structure dédiée. De même, la durée n'est pas toujours spécifiée et s'inscrit plutôt traditionnellement dans un temps long. Enfin, il existe une diversité potentielle des acteurs en présence du fait des trajectoires des carrières individuelles évoluent pour des raisons professionnelles, politiques ou personnelles. Ainsi, le temps joue un rôle très important dans les projets d'IDE, ce qui justifie une démarche de recherche de type processuelle.

On peut donc s'interroger sur les processus de management de projet spécifiques qui ont été mis en œuvre pour chacun des deux cas empiriques étudiés afin de déterminer lesquels ont été activés avec profits et lesquels ont été sources de difficultés et/ou de dysfonctionnements. Sur la base des travaux de Méric (2011) nous identifions alors les dispositifs de contrôle qui pourraient être mis à l'œuvre lors du processus de management. Ces activités et processus associés (tant instrumentaux qu'organisationnels) sont présentées dans le Tableau 22.

Tableau 22 – Processus et activités de contrôle dans une organisation par projet

Processus de contrôle	**Types d'activités de contrôle**
Articulation de la stratégie et de la prise de décision opérationnelle	AC1 - Connaître les caractéristiques de l'environnement AC2 - Prendre et partager des orientations stratégiques AC3 - Élaborer un portefeuille de projets en cohérence avec la stratégie AC4 - Choisir une structure en cohérence avec la stratégie
Allocation des ressources et suivi des réalisations	AC5 - Structurer et animer les systèmes d'information AC6 - Évaluer *a priori* les ressources et élaborer les budgets AC 7 - Suivre les projets
Gestion du personnel « projets »	AC8 - Formaliser la fonction de chef de projet AC9 - Constituer des équipes de projet AC10 - Former et informer sur la gestion par projet

Source : Méric (2011) *repris dans* (Coussi & Méric, 2016)

Adapté au management des projets d'IDE dans le contexte public du territoire concerné, ces processus de contrôle peuvent être mis en difficulté en raison des caractéristiques de ce contexte (Coussi & Méric, 2016) :

- une diversité des initiatives stratégiques : une volonté économique qui se confronte à des initiatives politiques, citoyennes, médiatiques ou réglementaires ;
- un conflit des temporalités : le calendrier du marché économique n'est pas forcément celui du calendrier électoral, administratif ou budgétaire ;
- des attentes diversifiées de la part des parties prenantes : les enjeux peuvent être distincts voire divergents avec pour conséquence des attentes différentes sur les résultats (*output*) et les réalisations (*outcome*) ;
- un défi de gestion du personnel projet (s'il existe) dû à un possible encastrement hiérarchique.

En France, la puissance publique s'est dotée d'outils pour le management en mode projet afin de bien coordonner et piloter les projets d'IDE sur le territoire (voir encadré 1 (Fillon, 2012)). Ainsi, sont concernés à la fois les services et l'Etat, l'opérateur national en charge du domaine (l'AFII) et les partenaires régionaux de ce dernier (les Agences régionale de Développement et les collectivités territoriales).

Le management de tels projets doit donc être fondé sur la coopération durable (pendant plusieurs années) d'acteurs à la nature (public, privé, élus, techniciens …), aux objectifs et aux enjeux divers, dont la coordination en mode projet incombe le plus souvent aux praticiens et aux professionnels des Agences de développement économique des territoires concernés. C'est une situation paradoxale, car le chef de projet n'est pas le décisionnaire final (il s'agit de l'investisseur étranger). Ajoutons à cela que la pression sociétale pour la création d'emplois et de richesses sur les territoires, associée à une concurrence exacerbée entre ces derniers, s'exerce constamment sur une gestion de projet d'IDE déjà complexe.

Dans le cas du management du projet d'investissements porté par la société ZTE, la mobilisation complète et ordonnée de l'ensemble des autres acteurs qui peuvent être intéressés, ou se donner le pouvoir de l'être, ne se réalise pas correctement et ne contribue alors pas à la mise en place d'un réel dispositif d'intelligence territoriale. Paradoxalement, ce projet a été créateur de richesse pour le territoire sans subvention publique. Notons enfin que durant toute la période étudiée (de 2005 à 2012), aucun chef de projet formel (et neutre) n'avait été désigné afin de gérer le processus projet sur le territoire, laissant ainsi la place à une récupération politique à des fins électoralistes d'un projet au départ de nature économique et privée. L'absence de véritable chef de projet, la confusion dans les rôles et les objectifs des parties prenantes associés à la non-maîtrise de communication (interne et externe) peuvent alors à être considérées comme étant les principales causes de cet échec.

Encadré 1 – Synthèse de la circulaire d'organisation en « mode projet » (Fillon, 2012)

Organisation de l'administration en mode projet pour l'accompagnement des investissements des entreprises

Conscient de l'enjeu majeur que représente la localisation en France des projets d'investissements internationalement mobiles, l'Etat français propose une organisation en « mode projet » afin de garantir la réactivité de l'administration. Pour la localisation des investissements, l'Etat concentre son action sur les investissements qui apparaissent « internationalement mobiles » en raison d'un choix potentiel aux yeux de l'investisseurs et s'organise ne « mode projet » dès lors que l'investissement présente un caractère structurant pour l'économie nationale et territoriale (quartier général européen, centre de R&D…). Le but est de favoriser le choix d'un site en France, de garantir le bon déroulement des investissements et de conforter l'image de la France auprès des acteurs économiques. Deux niveaux sont mis en œuvre :

1. Central : l'AFII (Business France) comme interlocuteur privilégié en coopération avec l'ARD et l'Etat fourni les informations utiles à l'investisseurs (cadre réglementaire, politique industrielle et aides potentielles).
2. Territorial : le préfet de région désigne un chef de projet au sein des services déconcentrés de l'Etat afin de faciliter et coordonner l'ensemble des acteurs publics en associant les collectivités territoriales agissant alors comme courroie de transmission.

Pour la réalisation des investissements, l'administration doit continuer à assurer l'accompagnement et la coordination jusqu'à la réalisation effective.

- Désignation au sein de l'administration un chef de projet chargé de coordonner les différentes procédures administratives nécessaires (sous-préfet, secrétaire général ou directeur départemental des services de l'Etat. Ce chef de projet peut être celui désigné dans la phase de localisation s'il apparaît nécessaire d'assurer une continuité dans la relation entre l'investisseur et l'administration.
- Qualité du chef de projet : vision transversale et coordination avec l'ensemble des collectivités territoriales impliquées. Suivi assuré par le préfet de département et de région concerné.
- Des synthèses sont envoyés régulièrement aux directeurs généraux de l'administration centrale concernés par le sujet.
- Un courrier de clôture peut être adresser à l'investisseur à l'issu de la phase d'accompagnement afin de rechercher des pistes de progrès dans le processus.
- L'AFFI propose régulièrement au Gouvernement des mesures d'amélioration de l'environnement des affaires sur la base des échanges précédents.

Les thématiques nécessitant une actualisation et une attention particulière sont : la fiscalité applicable au projet, les règles d'urbanisme, les règles particulières aux installations classées, la réalisation d'équipements publics indispensables au projet, les aides publiques, la mobilisation du service public de l'emploi, l'accueil des expatriés étrangers et de leur famille… Les missions du chef de projet pour la mise en œuvre des projets d'investissements sont :

1. Organisation d'une réunion de démarrage avec l'investisseurs et les collectivités territoriales concernées : description du projet et des attentes de l'investisseur, inventaire des procédures, définition du planning global, état des connaissances nécessaires et retour sur les écueils à éviter à mettre en liaison aux insuffisances éventuelles du projet.
2. Communication d'un calendrier prévisionnel à l'ensemble des parties prenantes et mise en place de celui-ci sur le système d'information territorial de la préfecture afin d'être accessible à chacun des services de l'Etat.
3. En cas de difficulté organise les réunions nécessaires à la résolution des problèmes en mobilisant l'investisseur et les services de l'Etat et propose des arbitrages.

A contrario, dans le cas du management du projet d'IDE porté par la société HT MICRON, on remarque dès le démarrage du projet une organisation du réseau d'acteurs en mode projet et un chef de projet est désigné et reconnu par l'ensemble des parties prenantes. Par la formalisation et la professionnalisation effective du mode projet il n'y a pas eu confusion sur les objectifs poursuivis avec une définition claire de ces derniers. L'organisation mise en place a évité les carences de certaines fonctions essentielles au déroulement du projet avec succès et surtout l'éventuelle permutation des rôles des parties prenantes comme dans le projet ZTE. Les difficultés survenues tout au long du processus, notamment

lorsque les dérives de coûts sur le bâtiment se sont faites sentir, ont été surmontées par une allocation de ressources cohérentes avec les objectifs poursuivis.

La gestion en mode projet par les professionnels a permis de tirer profit des expériences et du développement de compétences, notamment dans les techniques relationnelles (Coussi & Méric, 2016) : des connaissances spécifiques à la gestion de projet (la fonction de chef de projet n'étant pas présente dans le cas de ZTE, ce type de mode de management a été mis de côté), mais également une connaissance du terrain et des parties prenantes (ce qui a manqué dans le cas de ZTE) ont alors été activées.

En synthèse, nous présentons les processus de contrôles tout au long du processus des deux projets dans le Tableau 23 et constatons que cette grille de lecture constitue une source d'explications supplémentaires sur les raisons du succès ou de l'échec des projets étudiés.

Tableau 23 – Processus et activités de contrôle pour les projets ZTE et HT MICRON

Processus de contrôle	**Activités de contrôle**	**Projet ZTE**	**Projet HT MICRON**
Articulation de la stratégie et de la prise de décision opérationnelle	AC1	Partiellement	Oui
	AC2	Non	Oui
	AC3	*ns*	*ns*
	AC4	Non	Oui
Allocation des ressources et suivi des réalisations	AC5	Non	Oui
	AC6	Non	Partiellement
	AC 7	Non	Oui
Gestion du personnel « projets »	AC8	Non	Oui
	AC9	Non	Oui
	AC10	Non	Oui

Source : auteur d'après Méric (2011)

II-3 La formation comme objet frontière ou objet barrière

Dans son rapport sur l'intelligence économique remis en 2003 au Premier Ministre, le Député Bernard Carayon écrit : *« Les territoires sont le creuset d'activités économiques juxtaposant savoir-faire traditionnels et technologies avancées. La promotion de leurs intérêts apparaît directement liée à leur capacité à s'organiser en réseaux, en adoptant une démarche qui repose sur l'articulation et la mise en œuvre d'une politique d'intelligence économique par la compétitivité/attractivité, l'influence, la sécurité économique et la formation »* (Carayon, 2003, p. 87). Idéalement, l'institution d'une démarche d'intelligence territoriale au cœur d'un dispositif de développement local doit donc permettre de renforcer les coopérations et les projets collectifs, dont la formation académique est

naturellement un pilier jouant le rôle *a minima* d'objet intermédiaire mais plus probablement d'objet frontière.

Nous avons évoqué dans le chapitre 2 ces deux notions d'objet intermédiaire et d'objet frontière. Il est remarquable de constater qu'au démarrage des deux projets, la formation académique va en quelque sorte servir d'objet intermédiaire, au sens de Vinck (2009), dans la mesure où elle va « circuler » entre les différentes parties prenantes, jouant le rôle de médiateur virtuel, servant de support aux actions déployées par l'université et l'entreprise étrangère. La formation va prendre de l'importance pour chacun des acteurs, et va servir, peu à peu, de marqueur temporel et spatial de leur action collective.

Ainsi, la formation sera le pilier fondateur du projet porté par l'entreprise ZTE en France et va être utilisée par le Président de l'entreprise pour amener les acteurs à discuter entre eux lorsque la polémique va s'installer au sujet des recrutements de salariés.

D'objet intermédiaire, la formation va peu à peu se muer en objet frontière, tel que défini par Star et Griesmeser (1989), en permettant à des acteurs appartenant à des mondes sociaux différents de communiquer entre eux et de se coordonner (Coussi, Krupicka, & Moinet, 2014).

En effet, non seulement la formation académique va, peu à peu, devenir un objet commun entre les différents mondes sociaux des acteurs des projets d'investissement, mais aussi et surtout, chacun d'eux va pouvoir projeter ses propres représentations et poursuivre ses propres objectifs et intérêts au travers de celle-ci comme moyen :

- de ré-impliquer l'université française et aussi de nouvelle crédibilisation dans le cas du projet chinois en France ;
- d'atteinte de la performance en permettant le recrutement de compétences et donc une diffusion des effets économiques sur le territoire dans le cas du projet sud-coréen au Brésil.

La formation académique va donc devenir l'objet commun des différents acteurs, de l'orientation des points de vue et de l'action collective, au profit d'un objectif recherché de succès territorial. Toutefois, pour le projet porté par ZTE, si la volonté peut beaucoup, elle ne peut pas tout. Ainsi, la dynamique espérée va se heurter très rapidement à de nouveaux problèmes.

En effet, la demande de la société ZTE de mise en place d'une formation adaptée permettant le recrutement de personnels qualifiés en raison des problèmes de recrutement, va créer les conditions d'une réapparition des cloisonnements entre les acteurs publics comme privés dans le territoire, en permettant aux différents acteurs de s'aménager des zones d'incertitudes au sens de Crozier et Friedberg (1977).

En particulier, les élus régionaux font part de leur refus de participer au financement. L'incapacité des parties prenantes territoriales à s'accorder et à converger vers une solution profitable au projet, va alors détourner de son objectif premier le projet de formation académique pour le faire passer du statut d'objet frontière à celui d'objet barrière dès lors que son financement n'est plus assuré. A contrario, on n'observe pas ce phénomène dans le cas du projet HT MICRON.

Tout comme l'objet intermédiaire, l'objet frontière évolue dans le temps et peut perdre sa qualité de médiateur matériel. Il devient alors un objet qui se fige, ne circule pas entre les acteurs et nourrit des zones d'incertitudes permettant aux jeux de pouvoirs de s'exacerber au détriment de l'action collective (Coussi et al., 2014; Coussi, Krupicka, & Moinet, 2018).

Il est remarquable de constater que pour les deux projets étudiés, des communautés stratégiques de connaissance (Moinet, 2009) se constituent sur le territoire lors du processus de management du projet, à l'aide d'un projet de formation académique dont la création, le développement, le déploiement et la réussite peut conditionner en partie le succès du projet d'IDE. Pour le projet porté par ZTE, des difficultés de communication vont annihiler la dynamique de partage et d'échanges.

A contrario, pour le projet porté par HT MICRON, un mode de fonctionnement dépassant les limites individuelles et organisationnelles va permettre de faire disparaitre les contours classiques de l'organisation au profit d'un projet collaboratif et communautaire en rupture avec l'idée même de création de connaissance individuelle comme l'enseigne la philosophie du *Ba*[65] (Nonaka, 1998), véritable condition *sine qua non* d'agilité stratégique dans un processus dynamique et ouvert (Fayard, 2007).

Lièvre *et al* (2018) montrent, grâce à l'étude de cas d'un échec de coopération entre acteurs français et chinois de la santé, qu'un *Ba* insuffisamment développé fait obstacle à la conversion des connaissances entre les acteurs.

[65] Le *Ba* peut être considéré comme un espace partagé de relations émergentes entre des individus et entre des individus et leur environnement. Il leur permet de partager du temps et de l'espace ; il peut être physique et/ou mental (Peillon, Boucher, & Jakubowicz, 2006). Le *Ba* est le cadre favorable dans lequel peut s'exercer la « *spirale de création de connaissances SECI* » (Socialisation, Externalisation, Combinaison et Internalisation) (Nonaka, Takeuchi, & Ingham, 1997) représentant un mécanisme de transfert et de création de connaissances tacites et explicites, fondé sur les interactions entre des individus ayant différents types de connaissances dans différents contextes.

III Qualifier le « système territorial » à l'issu du processus

Les analyses précédentes ont identifié le fait que de véritables communautés stratégiques de connaissance devaient se constituer autour du projet d'IDE sur le territoire. Cependant, il n'est pas possible de décrire précisément à quelle forme de communautés ou plutôt d'écosystèmes ces projets sont confrontés. L'objet de cette section est d'apporter les éléments de compréhension et d'analyse nécessaires à cette description.

III-1 Les écosystèmes

La notion d'écosystème n'est pas récente puisque Moore (1993) le premier en fait état, utilisant une analogie écologique de l'environnement concurrentiel pour décrire les réseaux d'acteurs économiques dans une dynamique évolutionniste. Des recherches donnent lieu ensuite à des travaux portant sur les plate-forme d'innovation (Gawer & Cusumano, 2002, 2014), les écosystèmes d'innovation territoriaux (Saxenian, 1994, 1996) ou les écosystèmes d'innovation (R. Adner, 2006; Ron Adner & Kapoor, 2010) dans une logique de dépassement de la logique de « système d'innovation » (Lundvall, 2010).

La notion d'écosystème permet la prise en compte des parties prenantes plus informelle que celles des communautés évoquées précédemment ainsi que des individus pour conduire à la formation de nouvelles institutions. Dans son approche Moore (1993) intègre dans la réflexion stratégique que le succès de l'innovation ne dépend pas uniquement de la capacité d'innovation de l'entreprise, mais également de la capacité de son environnement et de ses partenaires externes à accompagner cette innovation.

Adner (2006, 2010) suggère qu'il faut alors agir sur l'environnement pour capter de la valeur dans un processus de co-création de valeur dans un écosystème d'innovation. En outre la notion d'« écosystème local d'innovation » (André Torre & Zimmermann, 2015) permet d'éclairer, en la complétant, l'approche *cluster* qui n'envisage que les interactions entre entités formelles sans envisager les interactions formelles/informelles et tacites/explicites.

A notre connaissance, aucune recherche ne s'est intéressée au rôle des IDE comme prétexte de coordination des acteurs dans la dimension territoriale de la dynamique des écosystèmes d'innovation.

En termes de politique publique, la notion d'écosystème d'innovation tend à s'imposer à tous les niveaux et dans tous les pays[66] grâce aux ajouts de précieuses dimensions aux

[66] Le *US Council on Competitiveness* a proposé de développer le concept de *National Innovation Ecosystem* (NIES) à la place de la notion de *National system of Innovation*, et le *Japan's Industrial*

discussions sur le développement économique qui ont captivé les décideurs et ont motivé des initiatives publiques d'une ampleur considérable (Oh, Phillips, Park, & Lee, 2016). En France, la politique des pôles de compétitivité (Jacquet & Darmon, 2005) trouve sa fondation sur le rapport, *« Pour un écosystème de la croissance »* (Blanc, 2004), suggérant de redonner une dynamique à la croissance autour des trois acteurs que sont l'universitaire, l'entrepreneur et le chercheur.

Si le terme d'écosystème est populaire sa définition n'en est pas moins simple. Nous reprendrons à notre compte la définition suivante : *« un écosystème est un ensemble d'acteurs présentant divers degrés de complémentarités multilatérales non génériques qui ne sont pas entièrement contrôlés hiérarchiquement »* (Jacobides, Cennamo, & Gawer, 2018, p. 2264). On définit de plus un « écosystème d'innovation » comme *« les relations complexes qui s'établissent entre des acteurs ou des entités dont l'objectif fonctionnel est de permettre le développement et l'innovation technologique »* (Jackson, 2011).

Ces auteurs ne cachent pas pour autant les réserves dont font preuve certains auteurs notamment sur l'analogie erronée avec les écosystèmes naturels, indiquant la nécessaire prudence à son emploi dans le cadre de recherche rigoureuse afin de ne pas tomber dans les écueils par exemple de suraccentuation des forces du marché (Oh et al., 2016).

Dès lors, l'objet de cette partie est de qualifier la nature du « système territorial » vers lequel converge les acteurs lors du processus de management d'un projet d'IDE.

Dans ce contexte nous préférons utiliser le concept de « triple hélice » pour caractériser l'écosystème auquel nous faisons face dans le cadre du projet sud-coréen au Brésil. Nous présentons ce concept dans les sections suivantes.

III-2 Le modèle de la « triple hélice » appliqué au territoire

Certains auteurs appellent « décentralisation » le processus par lequel le gouvernement devient protagoniste de la relation entre les entreprises ainsi que les organisations sociales et gouvernementales (Fleury & Ouverney, 2011). Dans ce modèle, on s'attend à ce que le gouvernement coordonne, développe des projets et fournisse des ressources pour de nouvelles initiatives sociales. Ce modèle de relations entre les acteurs institutionnels dans lesquels le gouvernement est le coordinateur du réseau ainsi constitué est aussi appelé un modèle d'Etat (Etzkowitz, 2009), qui dépend d'institutions spécialisées reliées à un gouvernement central. Toutefois, il manque un acteur dans ce système : l'université et la recherche fondamentale qu'elle produit.

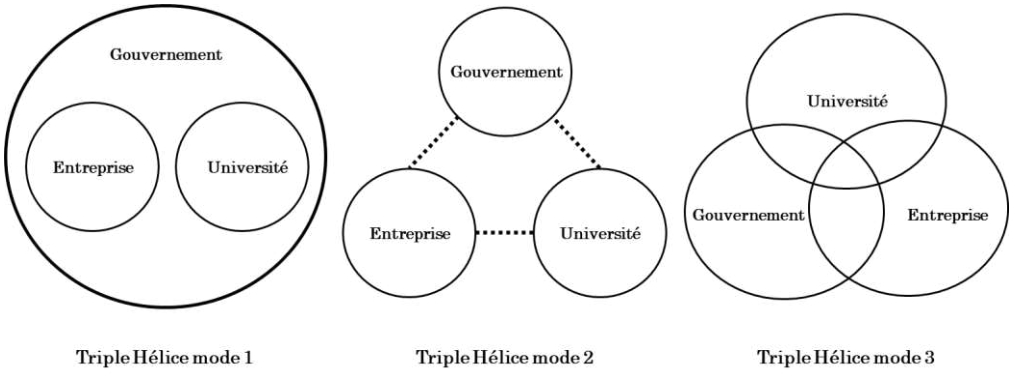
Structure Council a officiellement proposé de centrer la politique technologique du Japon sur la notion d'écosystème d'innovation (Fukuda & Watanabe, 2008).

III-2-a Une prise de conscience du poids croissant de la recherche dans le processus d'innovation

La collaboration entre des parties prenantes a été identifiée comme pertinente pour la production systématique d'innovations et donc en conséquence pour le développement des territoires, des secteurs économiques et des nations. Cette idée n'est pas nouvelle : Freeman (1995) note que, dans le milieu du XIXème siècle, les chercheurs ont conclu sur le besoin d'une étude de la relation entre le développement économique et la coordination entre les acteurs, en se concentrant principalement sur la nécessité d'une interaction entre industrie, science et éducation. Certains auteurs montrent aussi que les réseaux sont considérés comme une solution appropriée pour la gestion des politiques publiques (Dias, 2011; Fleury & Ouverney, 2011).

Le modèle de la triple hélice proposé par Leydesdorff et Etzkowitz (1996) a été créé pour décrire et caractériser les interactions entre un triptyque d'acteurs (université-industrie-gouvernement) dans le processus d'innovation et de développement. Cette approche est dans la même ligne de représentations systémiques de l'innovation telle que celle du système national d'innovation (Lundvall, 2010). En s'inspirant de la logique biologique de l'ADN, cette proposition de « triple hélice » est une réponse théorique à l'augmentation des interactions croisées entre les différentes sphères de l'hélice imaginée par leurs auteurs. Trois stades de modèle de « triple hélice » ont été nécessaires pour aboutir à la version dite « triple hélice mode 3 » utilisée dans cette recherche (cf. Schéma 31).

Schéma 31 – Modèles de « triple hélice »



Source : Etzkowitz et Leydesdorff (2000)

Ces interactions donnent en effet la primeur aux relations entre les différents acteurs du processus d'innovation (Etzkowitz, 2002). La triple hélice suppose que la base de connaissances et son rôle dans l'innovation peuvent être expliqués en termes de changements dans la relation entre les universités (et toutes institutions qui produisent des connaissances), l'industrie et le gouvernement. Selon Sbragia (2006) *« la triple hélice*

est un modèle de la spirale de l'innovation qui prend en compte les multiples relations réciproques à différents stades de la production et de diffusion des processus de connaissance » et *« chaque hélice est une sphère institutionnelle ».*

III-2-b Intérêt du concept de « triple hélice »

Le système de la triple hélice est un paradigme alternatif aux représentations fondées sur la mise en commun de ressources (*cluster*) pour le transfert de technologie. L'interaction entre l'université, l'industrie et le gouvernement y est vu comme l'interaction entre les sphères économiques, sociales et institutionnelles, qui influent sur l'élaboration des politiques ainsi que sur la diffusion des connaissances et de l'innovation (Saad et al., 2008). Les plus grandes innovations résulteraient aujourd'hui des interactions entre la technologie, la science et le marché (Tidd, 2013).

Au cœur de la triple hélice se trouve un réseau collaboratif composé d'entreprises, d'entrepreneurs, d'universités, d'institutions de recherche et d'organismes gouvernementaux qui visent à engendrer des connaissances et de l'innovation. Cette collaboration entre entreprises, universités et instituts de recherche réduit ainsi les coûts de recherche, les externalités, ainsi que les incertitudes et les risques. En effet, la compétitivité dépend de la capacité à développer ou à adapter les nouvelles technologies aux produits, services et processus, et de la compréhension de la dynamique de l'innovation et des mutations industrielles qui sont essentielles à la survie de l'organisation (Utterback, 1996).

Pour certains auteurs, en réponse aux changements institutionnels, les universités sont en pleine révolution (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000, 1995, 1997; Martin & Etzkowitz, 2000). Cette révolution se réfère au fait que la recherche est orientée afin de contribuer au développement économique, en particulier dans les territoires régionaux. Outre les deux missions principales d'enseignement et de recherche, les universités ont pour mission de contribuer plus directement à résoudre des problèmes pratiques pour le marché. Le résultat de cette nouvelle vision est l'émergence de « l'université entrepreneuriale », qui combine enseignement, recherche et contribution à l'économie (D. F. J. Campbell & Carayannis, 2016; Martin & Etzkowitz, 2000).

III-3 Retour sur le cas ZTE : déconstruire une triple hélice

Le système territorial au démarrage du projet de ZTE sur le territoire du Futuroscope constitue une véritable triple hélice avec les trois sphères présentes : entreprise (ZTE), gouvernement (Conseil général, Etat) et université (université de Poitiers, université de Nanchang). Il est alors paradoxal de constater que pour les raisons évoquée dans la section I de ce chapitre, l'absence de microdécisions stratégiques et de management en mode

projet conduisent à une inintelligence territoriale qui va déconstruire cette triple hélice pour converger vers un système plus classique de management de zones d'activités économiques avec gestion du foncier. Le chemin de développement territorial va donc à l'issu de plusieurs bifurcations conduire à un échec.

III-4 Retour sur le cas HT MICRON : le cercle vertueux du succès

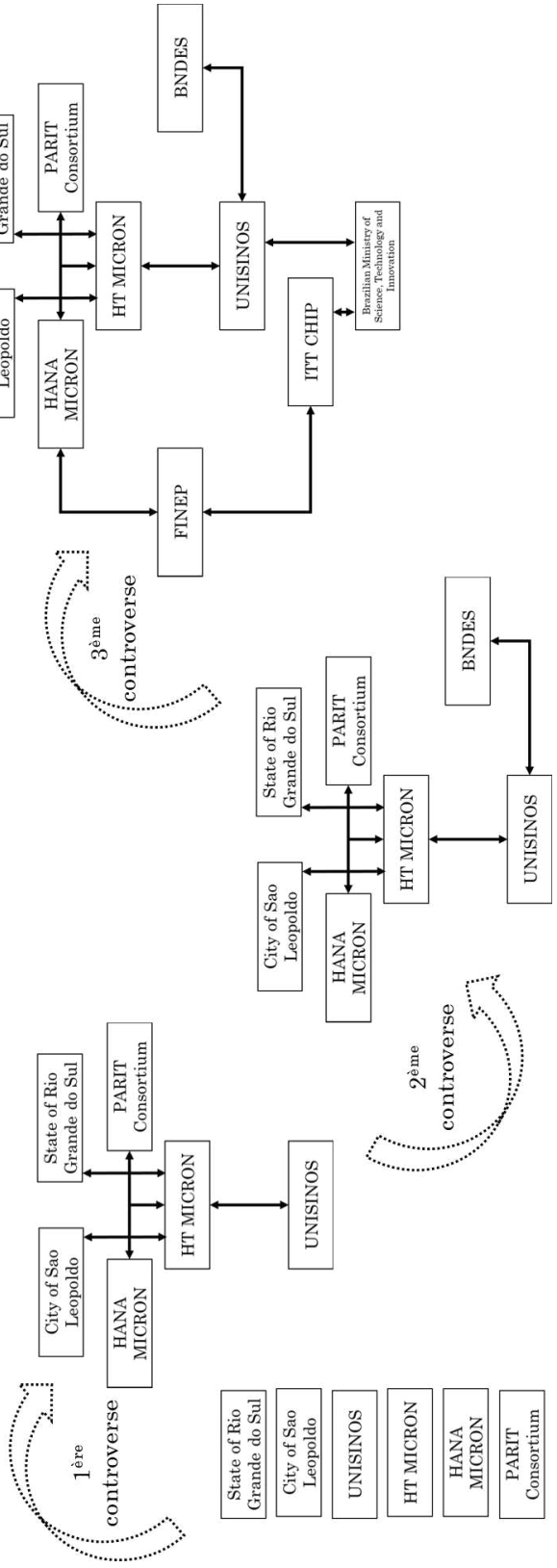
Pour présenter les résultats de cette recherche, la forme du récit a été utilisée dans le chapitre précédent afin de recomposer l'histoire et les faits. Nous allons à présent procéder une schématisation avec une orientation temporelle, car les cartes visuelles sont des représentations attrayantes du processus de représentation. Ce type de stratégie permet de diviser les événements ou processus en différentes étapes (Bizzi & Langley, 2012). Dans un premier temps, la nature des liens entre les différents acteurs du réseau constitué autour du projet d'IDE porté par HT Micron est explicitée, puis dans un second temps nous caractérisons les étapes du cycle de vie tout au long du processus afin d'en déterminer la spécificité.

III-4-a Un réseau de relations complexes émerge correspondant au modèle « triple hélice »

A partir de l'analyse narrative présentée dans le chapitre 3 qui retrace le processus de mise en œuvre de cet investissement direct étranger dans l'industrie des semi-conducteurs au Brésil, nous pouvons identifier des événements importants et souligner des activités particulières qui mettent l'accent sur l'émergence d'une stratégie d'implantation alternative d'un IDE sur un territoire.

Le Schéma 32 représente la dynamique temporelle à l'œuvre durant le processus de traduction étudié dans le chapitre 3 et qui permet la stabilisation du réseau d'acteurs au terme de chacune des controverses qui apparait.

Schéma 32 – Dynamique temporelle de stabilisation du réseau d'acteurs pour HT MICRON

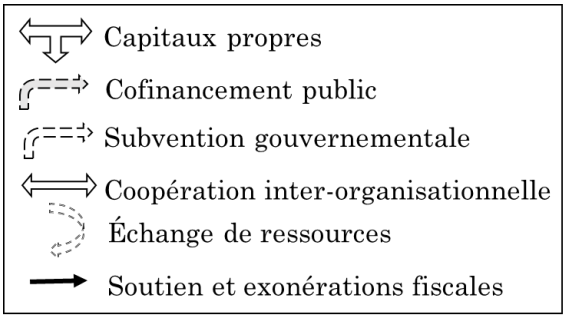


Pour autant, la nature des liens entre chacune des entités qui œuvrent pour cette stabilisation du réseau d'acteurs n'est pas spécifiée et demeure assez complexe. Nous avons identifié six types de liens représentant la nature des relations entre entités :

1. Capitaux propres permettant le financement de HT MICRON
2. Cofinancement public
3. Subvention gouvernementale
4. Coopération inter-organisationnelle
5. Echange de ressources
6. Soutien et exonérations fiscales

Ces liens sont représentés dans les sections suivantes à l'aide de la nomenclature du Schéma 33.

Schéma 33 - Nature des liens entre les acteurs pour le projet HT MICRON



Nous présentons ces stratégies comme étant alors des actions stratégiques afin d'attirer un investissement direct étranger. Ces actions s'élaborent et s'exécutent de façon complexe tout au long du processus du cycle de vie du projet, ce qui démontre la complexité de ce type de stratégie.

Afin d'illustrer cette complexité, nous présentons Schéma 34 l'évolution en fonction du temps du réseau de tous les acteurs impliqués dans le processus et de leurs relations stratégiques dans les étapes successives qui ont conduit au résultat final. Il est important de noter que lors de l'évolution du processus, chacun des acteurs a contribué à sa façon à la réussite du projet. Nous insistons sur ce schéma, sur chacun des liens représentant les différentes pratiques stratégiques mises en œuvre.

Cette représentation illustre la participation de trois sphères différentes formant une triple hélice et contribuant au processus : l'université, le gouvernement et les entreprises privées (Schéma 35).

Schéma 34 – Processus de construction par la pratique d'une « triple hélice »

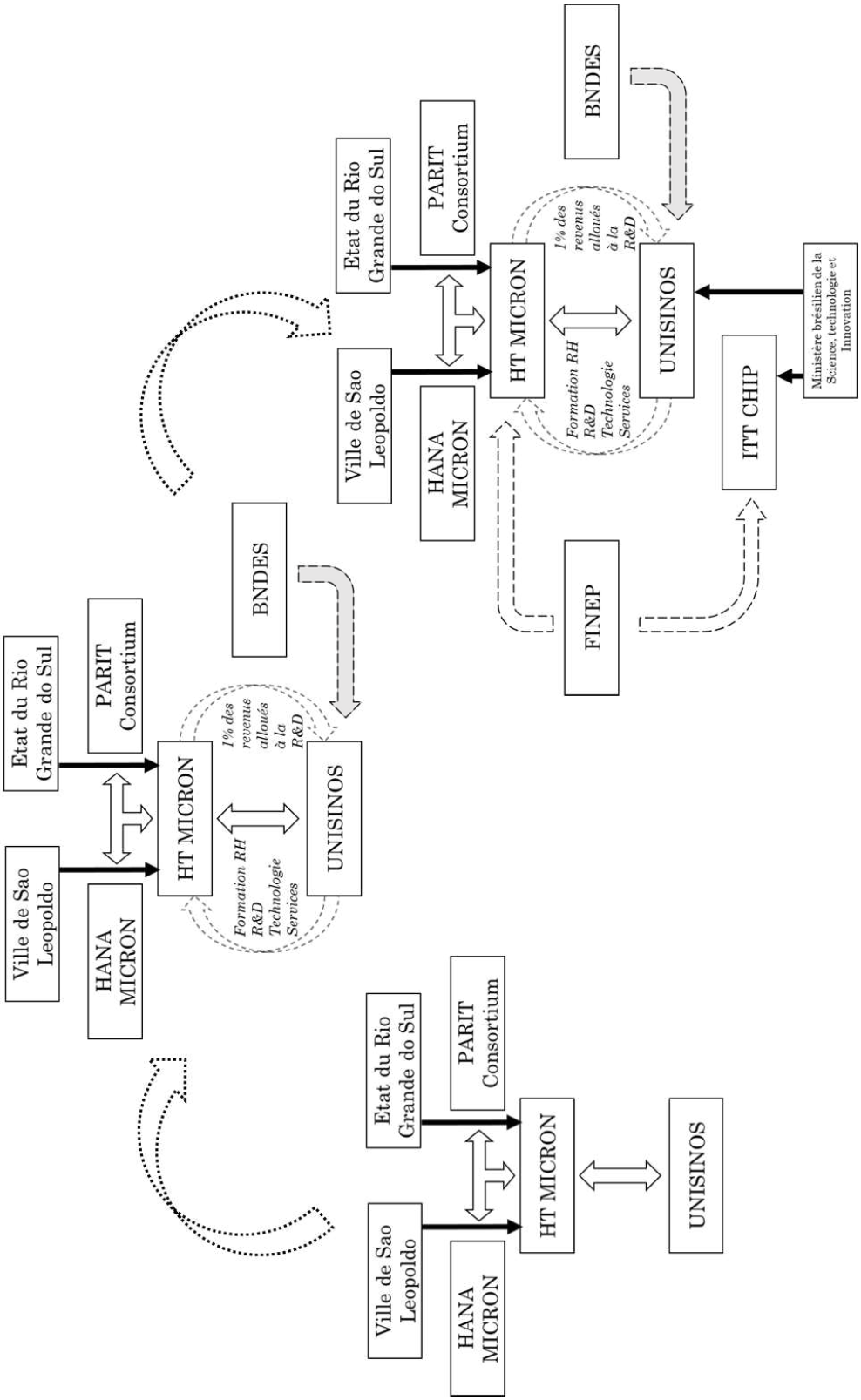
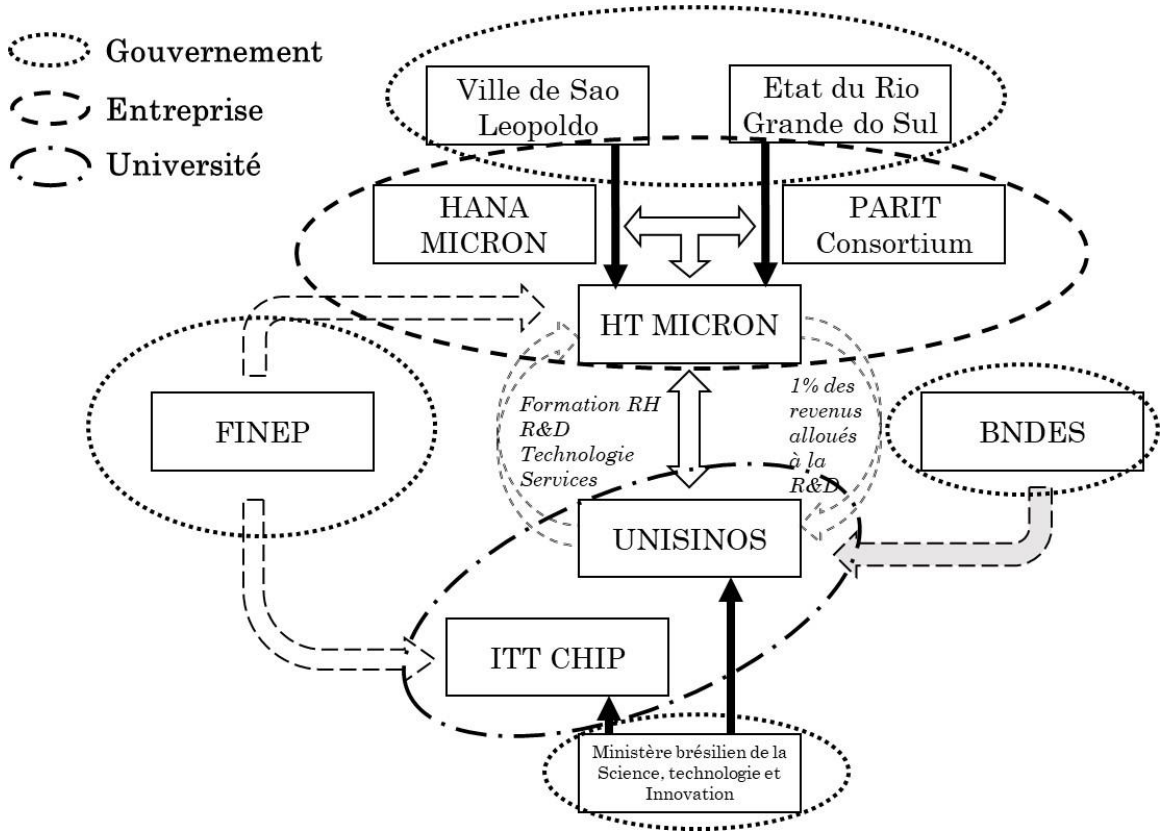


Schéma 35 – Le réseau de relations complexe activé pour l'implantation HT MICRON



Si en première approche on pourrait penser que les parties prenantes de ce projet n'ont fait que dupliquer un processus « classique », force est de constater que sans le vouloir elles ont construit un modèle triple hélice sur leur territoire grâce à l'implantation de l'entreprise HT MICRON mais surtout grâce à leur prise de décisions stratégiques durant le cycle de vie du projet.

La question qu'il reste alors à se poser est finalement : comment ces décisions se sont-elles inscrites dans le cycle de vie du projet et avec quel phasage temporel ? Là-encore, nous allons souligner dans la partie suivante une nouvelle originalité du processus de management de ce projet.

III-4-b Singularité de l'émergence stratégique : une dynamique tourbillonnaire du projet

Habituellement, le cycle de vie d'un projet est linéaire en ce sens qu'il suit une séquence ordonnée et logique d'actions sous la forme d'un cycle d'étapes distinctes (cf. Schéma 13 du chapitre 1) qu'il convient maintenant de représenter dans sa dimension temporelle. Notre hypothèse est qu'en définitive le cycle de vie du projet n'est pas séquentiel mais plutôt tourbillonnaire avant de converger vers une situation stabilisée.

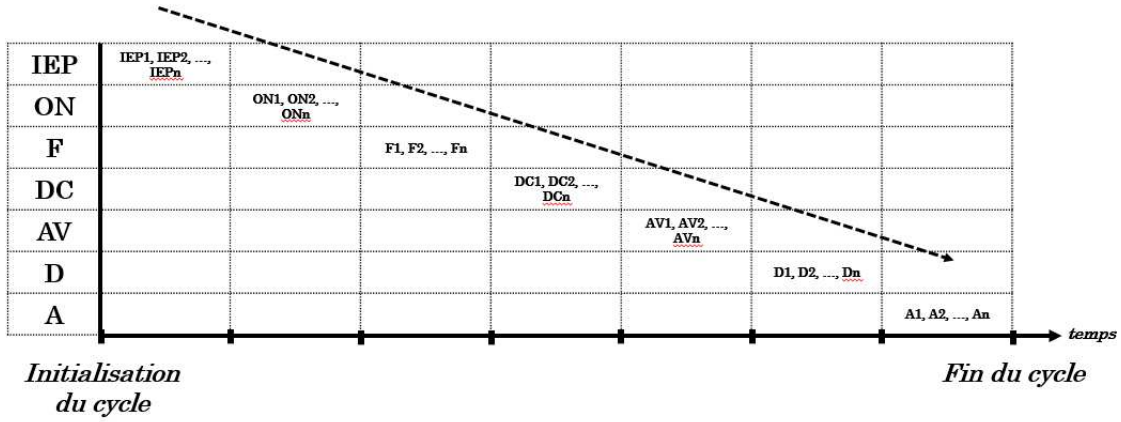
Pour ce faire, nous classons les évènements clés du projet par étape du cycle de vie du projet (Schéma 13 du chapitre 1) et en précisions les dates d'occurrence. Nous avons nommé chaque étape avec un acronyme suivant une correspondance indiquée dans le Tableau 24 et ensuite identifié les différentes actions par un numéro d'ordre (par exemple ON1 pour action 1 de l'étape ON).

Tableau 24 – Désignation des acronymes du phasage temporel

Acronyme	Désignation
IEP	Intelligence économique et prospection
ON	Offre et Négociations
F	Facilitation
DC	Développement de Cluster
AV	Après-Vente
D	Règlement des différends
A	Attractivité

Le Schéma 36 représente temporellement le cycle de vie classique d'un projet d'IDE. Plusieurs actions sont possibles à chaque étape du cycle de vie du projet mais les étapes ne s'enchaînent successivement que lorsque la saturation des actions possibles dans chaque étape est atteinte. On dit alors que l'on est confronté à un cycle linéaire du point de vue temporel.

Schéma 36 – Représentation temporelle du cycle de vie du projet d'IDE



Sur la base de la reconstruction de l'histoire de HT MICRON, il est possible d'identifier certains faits saillants. Le classement correspondant aux différentes actions du cycle de vie d'un projet est présenté dans le Tableau 25.

Après identification de ces traits idiosyncrasiques, nous montrons dans un premier temps que la chronologie du projet entre en dissonance avec les représentations usuelles qui sont linéaires et séquentielles.

Tableau 25 – Les étapes du cycle de vie réel du projet HT MICRON

Etape	Etude de cas HT MICRON
[ON]	**1.** Combinaison de l'excellence académique, du support du gouvernement fédéral et du *momentum* économique – **2009** **2.** Identification d'un terrain proche d'un aéroport international - **2009**
[F]	**1.** Loi sur l'innovation du gouvernement – **2009** **2.** Obtention du permis de construire et accès à l'eau et l'électricité – **2009** **3.** La JV aura une réduction de 75 % de la taxe ICMS réduite – **2009** **4.** L'université UNISINOS investira 10 million US$ via la BNDES – **2011** **5.** Obtention d'un programme de support technologique du PADIS - **2011**
[DC]	**1.** Partenariat signé par l'état fédéral et la province afin de créer les conditions de développement d'une industrie des semi-conducteurs – **2009** **2.** Création d'un institut de recherche dédié aux semi-conducteurs par l'université en partenariat financier avec FINEP – **2013** **3.** Mission conjointe université-gouvernement-entreprises en Corée du Sud afin de partager expériences et connaissances – **2011** **4.** Création d'une école polytechnique et d'un Master en Ingénierie Electrique afin de former les futurs cadres et employés et aussi d'établir un forum permanent Brésil – Corée - **2013** **5.** Création d'un institut de transfert de technologies pour les semi-conducteurs approuvé par le Ministère brésilien de la recherche - **2013**
[AV]	Convention signée entre l'université, les entreprises, les associations municipales commerciales et industrielles ainsi que la municipalité en vue de mobiliser tous les efforts possibles – **2009 →2011**
[A]	**1.** Partenariat avec le Technoparc de Séoul afin de promouvoir les échanges avec le Technoparc d'UNISINOS et inciter à l'implantation croisée d'entreprises – **2011** **2.** UNISINOS ouvre un cours de spécialisation sur l'environnement des affaires fait par des professionnels brésiliens au sein du cluster technologique sud-coréen - **2011** **3.** 5 % du chiffre d'affaire sera investie en R&D dont 1 % dans des contrats de recherche avec l'université - **2011**

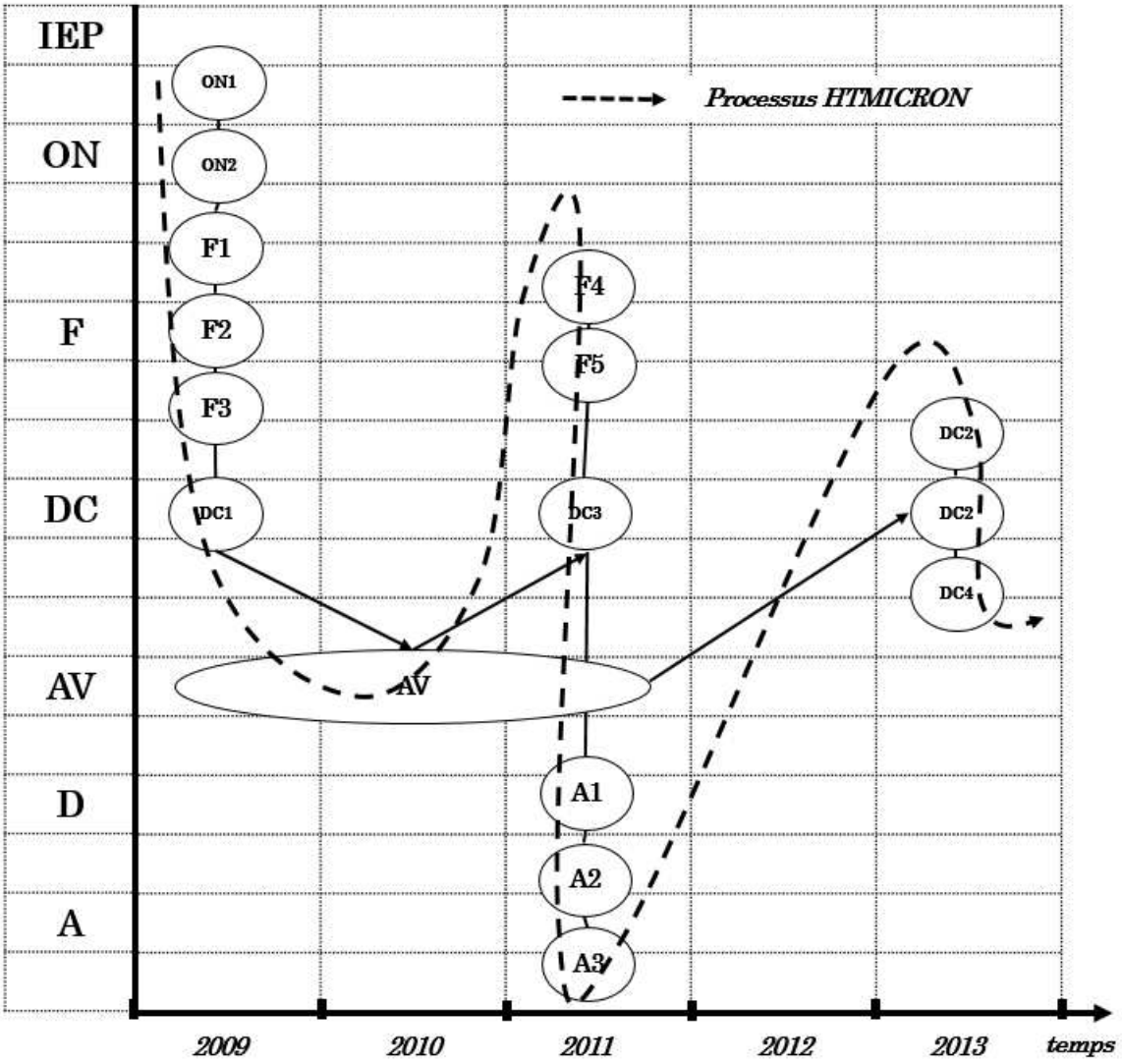
Le Schéma 37 propose une représentation temporelle du processus dans lequel apparaissent sur l'axe vertical les étapes classiques d'un projet d'IDE et qui existe dans ce projet. Nous lions ainsi les différentes actions de ces étapes entre elles afin de faire apparaitre l'aspect non séquentiel, non linéaire et tourbillonnaire du processus étudié.

Là où les représentations traditionnelles se contenteraient d'une trajectoire linéaire en fonction du temps et descendante pour représenter la séquence du cycle de vie du projet d'IDE, le Schéma 37 permet d'identifier des évènements concourants, des allers-retours d'une étape à l'autre et aussi un ordre chronologique différent de la logique séquentielle (la construction de politique d'attractivité vient bien avant le développement du *cluster* par exemple).

Notre intention avec cette représentation n'est pas d'obtenir une généralisation des événements mis en évidence à travers l'histoire de HT MICRON, mais de démontrer que

la stratégie « triple hélice » a bien émergé de l'interaction de parties prenantes (personnes, institutions, …) au cours de l'évolution du projet.

Schéma 37 - Cycle de vie du projet de Micron HT



IV Discussion

IV-1 Le cadre théorique

La pratique de la stratégie peut être comprise *comme « l'interprétation à partir de laquelle l'activité stratégique peut émerger à tout moment »* et en donnant un accent sur le processus d'élaboration de la stratégie, pas la stratégie elle-même (Whittington, 1996). Ce cas illustre une autre façon de voir la recherche d'un point de vue axé sur la pratique et il

permet de comprendre comment une stratégie émerge d'un processus complexe, non séquentiel et tourbillonnaire.

Le *practice turn* (tournant pratique) a attiré notre attention sur les phénomènes qui se déroulent à l'échelle micro (les acteurs et leurs relations) (Jarzabkowski, 2005). Afin de comprendre l'acte d'élaboration de stratégies, il est nécessaire d'accorder plus d'attention à ces pratiques en prenant garde de ne pas les décontextualiser. Cela implique l'adoption d'une philosophie relationnelle, à savoir que les relations viennent à occuper une position centrale dans l'analyse (Chia, 2003).

Le choix théorique et méthodologique du cadre *strategy as practice* dans ce chapitre associé au récit (chapitre 3) a permis d'identifier des principaux événements ainsi que des nouveautés sur la façon dont les territoires développent leurs politiques, afin d'attirer les investissements directs étrangers.

Ces résultats fournissent de nouvelles preuves empiriques et apportent des explications sur le phénomène d'attraction des investissements directs étrangers par des territoires lorsqu'il est considéré en termes de collaboration.

A partir de ces deux études de cas, nous pouvons énoncer les questions suivantes qui pourraient être approfondies et éprouvées, sans pour autant leur donner une valeur normative contraire à la philosophie du cadre d'analyse *strategy as practice* :

1. L'utilisation d'une stratégie de triple hélice est-elle un facteur attractif à appliquer au cadre d'un investissement exogène ?
2. L'université entrepreneuriale est-elle un facteur attractif à appliquer au cadre d'un investissement exogène ?

La section suivant fournit des éléments de réflexion afin de répondre à ces deux questions.

IV-2 Apport dans le contexte français

IV-2-a Une stratégie d'attraction des IDE sur la base de la triple hélice as practice

Considérant la place centrale des phénomènes relationnels qui s'établissent dans le processus étudié, le modèle d'organisation territoriale appelé triple hélice semble dans le cas de HT MICRON avoir été mis en œuvre sans que les parties prenantes aient suivi ce modèle de façon délibérée. Ont été ainsi constituées des interactions complexes liées aux processus contemporains d'innovation : le triptyque universités-industrie-gouvernement.

Dans ce cas, l'université est proactive dans la production et la mise en œuvre de la connaissance sur la base de spécifications provenant de besoins de l'industrie. Ce mode interactif permet le développement du rôle et de la participation de l'université dans le développement socio-économique du territoire. Ce rôle repose aussi sur la manière qu'elle a eu de s'inventer une fonction de facilitation et de point nodal dans les interactions en jeu, validant de fait la proposition récente qui veut que le modèle triple hélice se présente aussi comme un cadre d'analyse en tant que système d'innovation avec un ensemble de composants, de relations et de fonctions (Ranga & Etzkowitz, 2013).

Le modèle de la triple hélice implique une approche holistique de l'innovation fondée sur la mise en réseau de diverses organisations et de disciplines. En tant qu'exercice de réseautage, elle cherche à promouvoir un apprentissage rapide grâce à la proximité et à la collaboration entre les principaux acteurs ; chaque acteur du système devant examiner le processus d'innovation en fonction de ses propres intérêts (Saad et al., 2008).

IV-2-b L'université entrepreneuriale au cœur du dispositif d'attraction des IDE

Les propositions issues de l'étude du processus de cycle de vie d'un projet d'investissement étranger par mise en œuvre d'une stratégie de triple hélice, peuvent donc ainsi affecter la façon dont les gouvernements de pays émergents et/ou en développement pourraient envisager d'attirer des investissements exogènes dans les hautes technologies pour un ancrage durable. De la même manière, des pays développés comme la France, dont certains territoires peinent à attirer des investissements à forte valeur ajoutée (ou de la nouvelle économie de la connaissance), pourraient s'inspirer de la démarche managériale, certes fortement contextualisée, mais très agile dont ont su faire preuve les parties prenantes brésiliennes.

Quelques cas ont fait l'objet d'études académiques sur l'entreprenariat, liées à la formation du capital humain et à la création de connaissances et de technologies pour le secteur productif privé, tel que celui de la *Silicon Valley*. Cette région de la Californie aux Etats-Unis d'Amérique voit en effet se concentrer sur un espace donné le plus grand nombre d'entreprises informatique au monde et on peut prouver que l'existence de cette zone de haute technologie aux États-Unis résulte de l'interaction entre les institutions d'enseignement supérieur, du gouvernement et de l'industrie (H. Goldstein & Drucker, 2006).

Le mérite de l'adoption de la stratégie triple hélice est alors la capacité à créer les conditions pour produire, partager et diffuser la connaissance appropriée qui sera ensuite le moteur de l'innovation nécessaire pour une croissance rapide (Saad et al., 2008).

Il semble donc possible de dire que cette stratégie peut être utile pour un gouvernement qui veut développer une industrie basée sur l'utilisation de haute technologie et de sciences appliquées, comme c'est le cas pour l'industrie des semi-conducteurs au Brésil. En ce sens, Velloso (2005) souligne que *« le gouvernement a beaucoup plus à gagner à recourir à des partenariats avec les universités, pour la réalisation des projets planifiés dans le domaine économique, et en particulier dans le domaine social »* ; en conséquence de quoi la stratégie d'interaction triple hélice inhérente implique que chaque institution doit avoir *« un pied dans les deux autres »*, rejoignant en cela le concept d'ambidextrie (J. G. March, 1991; O'Reilly III & Tushman, 2004), dont les modes opératoires et les formes seront à approfondir dans une recherche future afin d'en déterminer la nature exacte (organisationnelle, culturelle, structurelle, de réseau, contextuelle…).

IV-3 Contribution théorique : la triple hélice *as practice*

Dans le cas de l'implantation de la société de fabrication de semi-conducteurs HT MICRON sur le campus de l'université UNISINOS, nous avons démontré dans notre recherche qu'au travers de « bricolages » et d'improvisations stratégiques, le réseau d'acteurs impliqués s'est inscrit dans une stratégie de triple hélice *as practice* sur le territoire.

Notons toutefois, comme le souligne Herbaux (2007, p. 48), que *« les démarches d'intelligence territoriale sont dépendantes de cette posture d'apprentissage. Au lieu d'un produit circonstanciel ou d'une impulsion initiale, son objectif est d'assurer une offre locale d'appui qui amorce, accompagne et soutienne les avancées nécessaires au projet commun ».* Dès lors la mise en œuvre de telles stratégies est complexe et rarement naturelle.

Cette leçon d'agilité stratégique territoriale pourrait alors inspirer de nouveaux modes de management public de projet d'IDE dans lesquels le concept d'université entrepreneuriale serait central.

IV-4 Limites et utilités du concept de triple hélice

La démarche induite par ce modèle de développement de l'innovation est aussi une alternative au modèle linéaire classique des phénomènes d'innovation (de l'invention en centre de recherche vers le marché par la recherche et développement). En effet, l'étude du processus d'innovation doit prendre en compte l'implication de tous les acteurs dans ce processus ainsi que des effets récursifs et interactifs de la technologie. En ce sens il n'y a aucune incompatibilité entre ce concept et la sociologie de la traduction qui explique, entre autre, le rôle des acteurs (actants) dans le processus d'innovation mais aussi dans sa diffusion pour son acceptation ou son rejet (Akrich, Callon, & Latour, 1988a, 1988b).

Par l'encouragement des acteurs de la « triple hélice » à interagir entre eux pour provoquer des dynamiques d'innovation, cette vision systémique de l'innovation ne s'applique à toutes les dynamiques territoriales. Il faut de plus que tous les acteurs aient des intérêts en commun à initier et à faire perdurer ce genre de démarche.

C'est pourquoi ce modèle ne peut s'appliquer à tous les territoires et que des auteurs ont proposés d'autres approches tel que le concept de système territorial (Moine, 2007) dans une approche systémique, des « quadruple hélice » et « quintuple hélice » incluant la société civile, le secteur non-marchand et l'environnement naturel (Carayannis & Campbell, 2012).

Enfin, une dernière alternative consisterait à considérer le système d'innovation territoriale comme un milieu innovateur (Aydalot, 1986) véritable *« combinaison sur un espace géographique donné d'entreprises, de centres de formation et d'unités de recherche publiques ou privées impliquées dans une démarche de partenariat dans le but d'identifier des synergies autour de projets communs à caractère innovant »* (Uzinidis, 2010, p. 100) . Ce concept rend mieux compte de l'encastrement (au sens de Granovetter (1985)) dans des dynamiques locales, que le modèle de « triple hélice » ne prend pas en compte, afin d'appréhender les véritables trajectoire territoriales.

V Conclusion du chapitre

Le concept de la triple hélice suppose que pour disposer de capacités d'innovation et en conséquences de résultats pour le développement économique à l'échelle locale, régionale et nationale, les universités, l'industrie et le gouvernement doivent travailler ensemble et former des partenariats dans une logique coopérative solide. On cite volontiers des régions, des institutions et même des nations qui ont réussi à exploiter le pouvoir de la triple hélice pour favoriser la croissance économique dans l'économie du savoir, les exemples les plus souvent cités étant les régions exemplaires mondiales telles que la *Silicon Valley*, la Route 128 et Cambridge UK. Cependant, alors que les relations et les espaces de triple hélice sont communément discutés et annoncés comme étant la clé du succès économique, il y a peu d'investigation réelle de ce à quoi ressemblent ces interactions au niveau individuel, et à quoi ressemble réellement la réalité de la mise en œuvre de la triple hélice sur le terrain et les preuves empiriques sont faibles.

Ouvrir la boîte noire de la triple hélice afin d'examiner les relations et les expériences qui s'y trouvent en essayant de comprendre les relations et les résultats productifs constitue le résultat central de cette recherche. Il vise à relier différents niveaux d'analyse et aussi à mettre en lumière un domaine d'étude souvent négligé dans l'engagement et le rôle des individus dans la construction et le maintien d'une triple hélice. Au travers du regard croisé entre deux cas empiriques relatifs à l'étude du processus de management

d'implantation de projets d'investissements directs étrangers sur un territoire, nous avons contribué à une meilleure compréhension des mécanismes de coordination des parties prenantes impliquées et surtout à l'observation de la construction ou déconstruction d'une triple hélice territoriale.

Les résultats conduisent à démontrer que la transformation d'un système *a priori* chaotique vers la convergence dans une organisation territoriale stabilisée des trois sphères entreprise-université-gouvernement, caractéristique d'une triple hélice, est constitutive d'une convergence vers une situation stable, non nécessairement planifiée, dans un processus pas forcément linéaire et séquentiel. Cette stabilisation s'effectue à l'aide d'arrangements et d'une capacité des acteurs à se coordonner par la mise en œuvre de microdécisions stratégiques issues de la pratique caractéristique d'une sorte d'attracteur étrange[67] du système complexe observé. L'objectif à atteindre peut être partagé par tous les acteurs (le cas de HT MICRON) mais pas nécessairement : il se produit alors de nouvelles bifurcations vers une situation non stabilisée voire non stabilisable (le cas ZTE) produisant un nouveau « chemin de développement territorial ». Sans procéder à une généralisation excessive, on pourrait considérer que tout processus d'émergence d'un projet territorial se trouve confronté par nature à cette situation d'organisation du chaos produits par des parties prenantes aux objectifs, enjeux et jeux de pouvoirs différents et parfois divergents. Dans ces conditions nous avons montré empiriquement que la sociologie de la traduction hybridée au cadre *strategy as practice* fournissait un très bon cadre de phasage des étapes nécessaires à la résolution des controverses à dénouer tout au long du processus.

Les résultats de la présente recherche pourraient être relativisés au regard des écueils inhérents à l'architecture de la recherche suivie. D'une part, s'agissant d'une étude *a posteriori*, s'appuyant sur des entretiens (récits de vie), certains phénomènes peuvent apparaître tels que : la rationalisation a posteriori, la mémoire sélective des évènements et tout simplement la réalité perçue par l'acteur. La confrontation des différents entretiens et la triangulation des données permettent toutefois de minimiser ces écueils. D'autre part, nous avons choisi un modèle « méthode Gioia » plutôt qu'un modèle « Eisenhardt » (Langley & Abdallah, 2011). Comme le soulignent Langley et Abdallah (2011) : *« Ce modèle a aussi des limites. Une limite potentielle, qui ne semble toutefois pas avoir gêné ces chercheurs, concerne le défi de convaincre les lecteurs de la transférabilité et de la pertinence des résultats, compte tenu de la propension à étudier des cas isolés ».* Dans le

[67] En physique (et plus particulièrement pour l'étude de la turbulence en dynamique des fluides), l'expression de chaos s'applique à tout phénomène ne semblant obéir à aucune loi et étant donc, de ce fait, impossible à prévoir, mais où n'en existe pas moins un ordre sous-jacent. Dans l'étude des systèmes dynamiques, un attracteur est un ensemble ou un espace vers lequel un système évolue de façon irréversible en l'absence de perturbations. Le terme « attracteur étrange » caractérise les attracteurs créés à la suite de bifurcations d'un système décrivant l'écoulement d'un fluide (source : encyclopédie Universalis).

type de recherche que nous menons, nous soutenons que c'est la profondeur des détails contextuels d'une étude de cas qui permet au lecteur de comprendre si les apports théoriques sont pertinents.

L'exemple de l'expérience brésilienne en matière de management de l'ancrage d'un IDE dans l'industrie des semi-conducteurs implique une série d'enseignements pour les économies émergentes, notamment en ce qui concerne la possibilité de découvrir de nouvelles caractéristiques pour accroître l'attractivité de leurs investissements directs étrangers. Habituellement, lorsqu'on se réfère à la littérature sur l'attraction et l'ancrage des projets d'IDE, nous constatons que les pays sont préoccupés par la taille du marché, l'ouverture commerciale ou les données sur les taux d'intérêt. Cependant, dans le cas de HT MICRON, un critère inconnu ou non abordé peut être ajouté : la collaboration entre acteurs. Nous pensons également que ce cas extraordinaire de projet d'IDE au Brésil relance un débat important sur le rôle des universités.

Avant les années 1980, dans le cas du Brésil, le développement de l'université reposait sur l'importation de technologies. Cela avait pour conséquence que les universités brésiliennes n'ont pas pratiqué le transfert de technologique et n'ont pas eu un comportement entrepreneurial lié à la recherche, comme le suggèrent Rothaermel *et al* (2007). Depuis 1980, avec quelques changements importants dans le scénario politique, tels que la fin de la politique de substitution des importations, la création des politiques scientifiques et technologiques et l'ouverture des marchés en 1990, le Brésil a commencé à comprendre l'importance de l'innovation pour la compétitivité des entreprises. C'est dans ce scénario que les entrepreneurs commencent à envisager la possibilité de s'adresser aux universités et aux instituts de recherche. Durant cette période, les premières actions de capitalisation des connaissances (Etzkowitz, 2004) commencent à être mises en œuvre au Brésil. Cependant, ce n'est que depuis les années 2000 que les universités brésiliennes ont commencé à se préparer à devenir des universités entrepreneuriales, comme le suggère la littérature internationale (Etzkowitz, 2004). Par conséquent, des actions telles que celles déployées par UNISINOS, l'université protagoniste du projet d'IDE porté par HT MICRON, devraient être mises en évidence pour servir d'inspiration à d'autres universités qui cherchent à consolider de nouvelles stratégies de capitalisation du savoir.

Conclusion générale

Nous avons, dans cette recherche, conduit une étude sur le management des projets d'investissements directs étrangers (IDE). Sur un sujet très peu abordé par la littérature internationale, pourtant dense sur les stratégies et processus d'internationalisation des entreprises, nous avons produit des résultats qui alimentent la réflexion pour les décideurs publics en se fondant sur une analyse intégrative d'approches multiples.

L'étude empirique a permis une reconstruction précise et la plus fidèle possible de l'histoire des deux projets, pour ensuite en effectuer une réinterprétation à l'aune du cadre théorique choisi. Nous rappelons que l'objectif principal de la recherche était de répondre à la problématique générale :

Quels sont les caractéristiques et les effets du management public territorial sur les projets d'investissements directs étrangers ?

Nous suggérions, au début de ce travail, qu'un mode particulier de management public des projets d'IDE était nécessaire pour les acteurs publics et nous avons démontré, à l'aide d'une posture réaliste critique et en adoptant l'étude de cas comme stratégie de recherche, que cette proposition était validée.

Nous relions dans ce travail deux études empiriques qui auraient pu paraitre disparates mais dont les points communs permettent de « passer au-dessus du parapet » et de faire émerger des résultats non ordinaires à l'image de ce que préconisait McAuley (1999) dans ses « conseils à un Alien » qui voudrait conduire une recherche sur les processus d'internationalisation des entreprises. A l'instar de Baumard (2010) qui préconise de

« s'intéresser non seulement à ce qui est stratégique parce que déterminant de la construction d'un destin collectif résilient, mais aussi aux éléments inattendus et extérieurs aux archétypes attendus qui peuvent modifier ce dessein commun » (p. 46), notre recherche met en exergue les arrangements incrémentaux pertinents que les parties prenantes confrontées au management du processus d'implantation d'un projet d'IDE doivent faire tout au long de ce processus.

Cette conclusion présente les objectifs initiaux de cette recherche et les principaux résultats obtenus. Ensuite, sont mis en exergue les apports, tant théoriques que méthodologiques, et les limites de ce travail. Après avoir présenté les perspectives de cette recherche, nous concluons finalement sur un ensemble de recommandations managériales établies sur la base des résultats de la recherche (la valorisation scientifique est synthétisée en Annexe F).

I Retour sur les objectifs de la recherche

L'ambition de la recherche était d'avoir une meilleure compréhension des mécanismes sous-jacents au processus de management des projets d'IDE ; en quelque sorte de « décortiquer » la façon dont les choses se sont faites. En terme de management public, l'objectif recherché était de caractériser la pertinence et l'efficacité des dispositifs de soutien publics mis en œuvre par les différentes parties prenantes concernées par ce management de projets d'IDE.

I-1 L'état de la connaissance

Avec pour objectif de mieux appréhender l'objet de la recherche, le projet d'IDE, nous avons intégré plusieurs disciplines des sciences de gestion, considérant le processus de management d'un projet d'IDE comme étant à l'intersection du management stratégique, de la stratégie d'internationalisation, du management public et de l'intelligence économique territoriale. Si cette intégration multiple peut être perçue comme une dilution disciplinaire, elle s'inscrit toutefois dans la logique vertueuse de l'interdisciplinarité qui permet le dialogue entre des disciplines pour les combiner et ainsi progresser dans la compréhension des liens entre stratégie et territoire (Frigant & Talbot, 2017).

De la revue de littérature et de l'état de l'art, on retient ainsi que les stratégies d'internationalisation des entreprises s'expliquent à partir de deux modèles principaux : le paradigme éclectique et le modèle d'Uppsala. Les entreprises qui s'engagent dans un processus d'internationalisation vont alors activer et conjuguer des avantages (propriété, localisation et internalisation) dans un processus où la place et l'appartenance dans un réseau à l'étranger semblent prendre une importance majeure.

La dimension managériale, peu présente dans la littérature sur les IDE, nécessite alors un travail réflexif afin de relier les motivations de l'investisseur (recherche de ressources, de marché, d'actif et d'efficience) avec le cycle de vie de l'IDE dans le temps. Ces motivations viennent alors se confronter à un management territorial qui oscille entre recherche de l'attractivité et développement du territoire par le biais de la construction d'un chemin de développement fruit de séquences de coopération et de conflits autour de projets de développement dont les projets d'IDE font partie.

On note avec intérêt que les investisseurs sont de plus en plus sensibles aux relations avec les universités et la recherche, phénomène à mettre en parallèle avec la proximité avec le marché et les clients potentiels. Du point de vue des praticiens, le cycle de vie du projet prend alors une forme séquentielle et linéaire alors que la mise en concordance entre ce cycle de vie et le chemin de développement territorial pourrait laisser supposer qu'il s'agit plutôt d'un processus itératif non linéaire.

Le concept d'intelligence territoriale vient renforcer ce point de vue dans la mesure ou l'anticipation des changements socio-économiques et le management des connaissances qui en découlent doivent de plus s'appuyer sur une gouvernance territoriale en capacité de gérer un problème inédit dans une logique d'action publique réactive sous la forme d'un modèle « intelligent » de concertations territoriales.

Considérer le projet d'IDE comme une « innovation territoriale », qui vient perturber un réseau d'acteurs publics et privés sur un espace territorial, revient alors à ouvrir la boîte noire du processus de son management afin de répondre à deux questions de recherche non résolues par la littérature :

1. Pourquoi le management territorial par les différentes parties prenantes (publiques et privées) d'un projet d'investissement direct étranger conduit-il à un échec ou à un succès ?
2. Comment un projet d'IDE est-il géré par les différentes parties prenantes (publiques et privées) dans l'objectif de le rendre durable pour le territoire tout en favorisant la création de valeurs ajoutées, en particulier en termes d'emplois ?

C'est pourquoi cette recherche s'est intéressée aux liens entre les parties prenantes impliquées dans le management d'un projet d'IDE, leurs coordinations et leurs coopérations.

I-2 La démarche de recherche appliquée

La recherche développée s'inscrit dans un projet praxéologique et une perspective ontologique réaliste critique. Dans cette perspective, le chercheur effectue alors un constant aller-retour entre trois niveaux de stratification : le réel, l'actuel et l'empirique.

Une approche procédurale a été mise en œuvre pour l'étude des stratégies exécutées lors de l'implantation d'un projet d'IDE sur un territoire au travers de deux études de cas empiriques :

1. le projet d'investissement de l'entreprise chinoise ZTE en France ;
2. le projet d'investissement de l'entreprise sud-coréenne HT MICRON au Brésil.

Des données primaires (entretiens des acteurs impliqués pendant le processus) et secondaires (articles de presse, sites internet, rapports…) ont permis la reconstruction des faits et de l'histoire des deux projets, constituant une analyse primaire initiale sur laquelle se fondent deux types d'analyses secondaires : deux supra-analyses et une analyse amplifiée.

L'originalité méthodologique de la recherche présentée repose sur l'utilisation de sources publiques (articles de la presse quotidienne régionale principalement) pour la reconstruction de l'histoire et des faits du processus de management d'un projet d'IDE. Le fait d'utiliser des sources publiques est souvent décrié, mais nous revendiquons en le justifiant que ces dernières permettent, moyennant un recoupement par la triangulation avec les entretiens des acteurs, de cerner de manière précise l'histoire et de constituer un premier niveau pertinent, niveau que nous qualifions d'analyse primaire.

La qualité de cette analyse primaire permet ensuite de conduire des analyses secondaires qui s'enrichissent des informations issues des entretiens, soit pour aborder de nouvelles questions (supra-analyse), soit pour mener des comparaisons (analyse amplifiée). Ce type de démarche permet en quelque sorte de s'extraire de la pression immédiate et de l'affectif chez les acteurs interrogés ; les journaux locaux relayent énormément d'informations qui, reliées de façons pertinentes, permettent un premier niveau d'interprétation.

Dans une logique abductive, les cadres d'analyse de la sociologie de la traduction et *Strategy as Practice* ont servi de grille théorique dans une hybridation permettant de dépasser les questions du pourquoi et du comment. Le processus réflexif permettant un aller-retour pratique-théorie a finalement permis de synthétiser les deux questions de recherche sous la forme de la question de recherche finale suivante :

Comment s'établit le processus de traduction permettant l'ancrage par la pratique d'un projet d'IDE sur le territoire ?

La démarche exploratoire développée et la triangulation des données ont permis de gérer les interactions entre les cas de recherche empiriques en recherchant un constant équilibre dans le besoin de maximiser le volume et la pertinence du matériau empirique issu de la communauté d'acteurs impliqués dans le processus étudié.

II Les limites et principaux apports de la recherche

II-1 Limites de la recherche

L'une des principales limites est liée aux sources de données secondaires pour la reconstruction du récit des cas étudiés. Les sources de données secondaires peuvent omettre des détails importants en rapport avec les événements. Nous avons essayé de surmonter cette limitation en utilisant de multiples sources et en fournissant différents types de détails ; pour l'étape de triangulation, nous avons réalisé des entretiens pour confirmer les données recueillies dans les articles de presse ou billets de sites internet et dans l'objectif d'identifier des détails qui auraient pu passer inaperçus.

De plus, il convient de noter que nos entretiens de confirmation étaient rétrospectifs. Un entretien semi-directif favorise la clarification de l'interprétation par chaque participant de sa propre expérience et représente donc une méthode très utile pour une recherche se réclamant du réalisme critique. Cependant, une limite est qu'entre l'expérience vécue et la date des entretiens, la personne interrogée subit de nombreuses autres expériences, apprentissages et contextes qui modifient son point de vue et sa façon d'interpréter ce qui s'est passé. Comme des recherches récentes en neurosciences l'ont montré, elle peut par ailleurs se construire des souvenirs qui n'en sont pas[68] et introduire de fait des distorsions non négligeables dans l'analyse pouvant influencer la nature des résultats.

Les deux cas font appels à un nombre d'acteurs important et l'étude empirique n'a pas pu bénéficier de sources primaires émanant de tous les acteurs impliqués dans les processus en raison soit d'indisponibilité de ces derniers au moment de la collecte des données ou bien d'un refus de participer à la recherche. De la même manière nous n'avons pu bénéficier de l'ensemble des sources secondaires auxquelles nous aurions souhaité avoir accès. Ces deux derniers points constituent une limite pour considérer une validité parfaite des résultats de la recherche, sachant que ces manques peuvent constituer des d'éléments de confirmation ou d'infirmation de certaines interprétations et analyses. A l'inverse, on peut opposer que l'absence d'entretiens avec certains acteurs qui n'auraient pas la volonté de voir éclaircir un processus permet d'éviter un biais d'influence de leur

[68] A titre d'illustration, nous avons été confronté à ce type de phénomène lors des entretiens : un répondant expliquant avoir été en situation de management d'une situation alors qu'il avait été remplacé dans cette fonction six mois tôt… ; seule la production d'une source secondaire démontrant son erreur a pu le faire changer d'avis et remonter à la nature exacte de ses souvenirs.

part. Pour les données secondaires, la saturation obtenue avec les données à notre disposition dans chacun des cas empiriques valide le processus de collecte.

II-2 Résultats et apports

Les propositions issues de cette recherche sur le management d'un projet d'IDE basé sur l'utilisation d'une stratégie de triple hélice peuvent affecter les méthodes que les responsables publics pourraient envisager d'utiliser afin d'attirer les investissements exogènes. Nous entendons ici par exogène le fait que l'investissement provient de l'extérieur du territoire sans nécessairement être de nature étrangère.

Les propositions de recherche soutenues par les résultats de ce travail ont une relation claire avec les facteurs de succès énumérés par Brennan et Rakhmatullin (2015) pour le développement lorsqu'on considère les aspects suivants des chaînes mondiales de développement : *« la mise en place d'un environnement compatible et favorable par le biais d'une infrastructure pertinente qui englobe un cadre réglementaire solide, la recherche, la technologie et l'éducation ; l'amélioration et le maintien d'un système national d'innovation ; le développement du capital humain nécessaire ; le soutien et le développement de la collaboration entre tous les intervenants ; l'engagement à améliorer les activités existantes dans le secteur et l'anticipation et la détermination des domaines de croissance dans l'industrie »* (p. 31-32).

Il est clair que les résultats de cette recherche peuvent être une source d'encouragement pour les territoires qui n'ont pas une concentration d'activités économiques dans un secteur qui présuppose une attractivité « naturelle » de ce secteur.

L'exemple brésilien montre que c'est la capacité d'agilité stratégique des acteurs du projet qui a permis la réussite de la mise en œuvre du projet d'IDE dans son ancrage durable sur le territoire. La gestion du réseau d'acteurs est donc un facteur essentiel pour ce type de projet impliquant des acteurs aux objectifs multiples et de natures différentes.

Ne pas prendre en compte cet aspect du processus de management du projet peut alors être source de dysfonctionnement pouvant conduire à un échec tel qu'exposé dans le cas chinois en France. A partir du cas de l'entreprise de fabrication de semi-conducteurs HT MICRON sur le campus de l'université UNISINOS, nous démontrons dans notre recherche que par l'artisanat stratégique et l'improvisation, le réseau des parties prenantes a conduit à une stratégie « triple hélice d'IDE par la pratique ». Nous avons aussi montré l'importance des communautés stratégiques de connaissance comme levier pour la réussite du processus d'implantation du projet d'IDE.

L'apport majeur de cette recherche se trouve alors dans la caractérisation empirique d'un nouveau concept, celui de « triple hélice as practice », qui synthétise à la fois la nature non linéaire et tourbillonnaire d'un cycle de vie de projet d'investissement sur un territoire et la qualification du résultat de l'émergence d'un « système territorial » par les arrangements produits par la gouvernance territoriale.

Ainsi, dans tout projet territorial, il faudrait arriver à ce que tous les acteurs se coordonnent, ce qui est compliqué car ces derniers sont potentiellement porteurs de conflictualités et de divergences. En fonction des territoires, les acteurs sont capables ou non de résoudre les points de désaccords en aboutissant à des compromis acceptables : la théorie de la traduction permet alors de mettre en phase la résolution et le dénouement des controverses.

III Les perspectives induites par cette recherche

De nombreuses perspectives de recherche apparaissent au terme de ce travail et nous en détaillons les trois principales :

1. intégrer le management des différences culturelles ;
2. intégrer les proximités dans l'analyse de la résolution des controverses ;
3. passer au stade de la recherche intervention.

Pour l'ensemble de ces propositions, et étant donné la place importante que prennent les discours des acteurs dans les revirements du projet (les boucles successives de traduction), il semble pertinent de conduire systématiquement une analyse sémiotique de ces discours (Latour, 1988) pour permettre de repérer la pertinence et la crédibilité des messages produits et ainsi de caractériser les effets de sens et les impacts de ces derniers sur le projet d'IDE.

III-1 Intégrer le management des différences culturelles

Nous avons souligné à de nombreuses reprises dans nos résultats et analyses que la prise en compte et le management des différences culturelles étaient fondamentaux pour les projets d'IDE. De nombreuses recherches ont démontré que ces différences contribuent aux instabilités du management, au même titre que les caractéristiques du partenaire ou l'environnement externe (Lowen & Pope, 2007; Luo, Shenkar, & Nyaw, 2001; Yan & Zeng, 1999). Ceci est particulièrement vrai dans le cas des *joint-venture* internationales où 30 à 70 % d'entre-elles sont considérées comme des échecs (Lowen & Pope, 2007).

Dès lors, on peut affirmer que la culture est au cœur du management et des relations avec les parties prenantes, qu'elles soient internes ou externes. Dans le cas de la gestion d'un

projet d'IDE on peut alors se trouver confronté à ces problématiques car il peut y avoir des différences culturelles à gérer au sein même du projet (si c'est une *joint-venture* par exemple) et aussi entre les investisseurs étrangers et les parties prenantes du territoire de destination.

De nombreux travaux sur le management interculturel se complètent, se combinent et se renforcent mutuellement en provenance de différentes disciplines scientifiques : la psychologie, la psycho-sociologie, la sociologie, l'anthropologie et la gestion. Même s'il existe des différences, les cultures organisationnelles et nationales peuvent alors être définies de façon similaires (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010) et peuvent être étudiées au niveau macro (échelles d'attitudes) ou micro (univers de sens). Cependant, plusieurs écoles de pensée s'opposent concernant l'analyse des différences culturelles :

- celles relevant d'une approche macrosociale (paradigme des références nationales). Ces approches consistent à définir des cultures nationales à partir de valeurs et à établir leurs conséquences sur les institutions en dressant l'inventaire de leurs particularités d'organisation dans chaque pays (Hofstede, 2011; Trompenaars & Hampden-Turner, 2008) ;
- celles relevant d'une approche anthropologique et interprétative (paradigme des références sociétales) (d'Iribarne, 1989, 2009; d'Iribarne & Henry, 1998) et opposées à la première.

En partant du terrain et de cas empiriques, il pourrait alors être particulièrement intéressant de compléter les analyses produites dans cette recherche en intégrant une grille de lecture interculturelle spécifique qui prenne en compte la complexité et la variété des attitudes des individus en fonction du contexte et/ou de l'action dans une approche interprétative (les individus interprètent leur réalité à partir d'un référentiel de sens).

Même si une généralisation ou une transposition des résultats serait alors difficile (problème de validité interne), nous préconisons une approche ethnologique analysant les spécificités de chaque culture impliquée dans un projet d'IDE car *« cette approche conduit à considérer d'abord chaque culture dans sa logique interne, dans les liens qui unissent ses diverses dimensions, en mettant l'accent sur ce qu'elle a d'original »* (d'Iribarne, 2004).

III-2 Intégrer les proximités dans l'analyse de la résolution des controverses

Dans la résolution des controverses, la sociologie de la traduction examine les jeux de pouvoir entre acteurs et leur poursuite d'intérêts propres. Son appréhension des acteurs demeure très rationnelle, certainement en raison de son postulat de base qu'est la symétrie généralisée entre acteurs humains et non humains. Par conséquent, les acteurs en

deviendraient presque déshumanisés, et réduits à des intérêts et objectifs. Or, de nombreux auteurs ont montré depuis longtemps que les acteurs possédaient une rationalité limitée (Giddens, 1991; J. G. March, 1978; Olson, 1978; Simon, 1959) et le fait de ne pas distinguer les humains des non humains peut être critiqué car ne rendant pas compte des spécificités des comportements non-humains (Erhard Friedberg, 1997).

Plus récemment, les auteurs de l'Ecole des proximités ont démontré que cette Ecole était située. En effet, les acteurs diffèrent et disposent d'une marge de manœuvre en fonction de leur construction psychologique, de la continuité historico-sociale, de l'interdépendance de leur désirs individuels par rapport aux désirs des autres de son organisation et plus généralement de l'environnement social dans lequel il évolue (Pecqueur & Zimmermann, 2004; Rallet & Torre, 1995, 2004). Resituer les actions et décisions de l'individu permet alors de comprendre les mécanismes sous-jacents à la résolution de controverses tout au long du processus d'innovation (Krupicka & Coussi, 2017).

Dans la mesure où la dynamique des proximités va s'attacher à définir ce qui fait le lien entre les acteurs, elle permet de mettre en exergue les éléments sur lesquels les acteurs vont s'appuyer pour résoudre les tensions et controverses. Les travaux de Grossetti et Bès (2003) montrent que ce qui crée le lien entre les acteurs, ce sont les proximités qui existent entre eux, celles-ci pouvant être de différentes natures et concerner tant des ressources que des éléments de coordination afin d'élargir le partage et la création de connaissances et d'élargir le réseau par succession d'alliances bilatérales. La notion de proximité permet alors de hiérarchiser les types d'acteurs ainsi que de conférer aux objets et aux médiations un certain rôle dans ce processus comme l'a révélé la sociologie de la traduction.

Il existe des proximités de différentes natures et la littérature sur les dynamiques de proximité révèle que les liens et interactions sont facilités, non seulement par l'histoire des relations entre les acteurs, mais aussi par leurs proximités qui ne se limitent pas à une proximité spatiale, mais peut s'étendre à des proximités socioéconomiques (Bouba-Olga & Grossetti, 2008) ou même institutionnelles (Talbot, 2008). Les proximités socio-économiques peuvent être alors regroupées en proximités de ressources (matérielles ou attitudinales telles que cognitives, affectives ou intentionnelles) ou en proximités de coordination (des dispositifs ou relationnels telles que l'intimité ou l'intensité relationnelle) (Krupicka, 2013).

Dans la mesure ou le management de projet d'IDE s'inscrit aussi dans un contexte politique, une prise en compte d'une proximité politique pourrait aussi être un apport important à la compréhension du phénomène car « *l'opposition entre des acteurs hétérogènes, l'imposition d'arbitrages, le travail de mise en cohérence entre des intérêts a priori divergents sont des phénomènes sociaux qui conditionnent l'apparition des coordinations* » (Talbot, 2010, p. 125) et que *« l'ANT se situe essentiellement sur ce plan de*

l'émergence et de la construction de l'action, ce que Latour désigne comme les moments « d'association » » (Bréchet & Desrumaux, 2008, p.11).

Il serait alors intéressant de mettre en œuvre cette hybridation proximités/traduction pour l'étude du management des projets d'IDE sur un territoire à l'image du travail de Maisonnasse (2014) sur la construction de la coopération au sein des réseaux territoriaux d'organisations.

III-3 Passer au stade de la recherche intervention

Un autre intérêt du cadre théorique mobilisé est qu'il peut être adapté pour se transformer en un modèle prescriptif de management d'un projet. Cela a été démontré dans le cadre de la conduite de projet dans le domaine des technologies de l'information et de la communication (Rorive, 2003). Nous pourrions alors envisager une recherche-action sur un projet d'IDE en accompagnant le management public territorial et en effectuant une sorte de renversement méthodologique par l'utilisation de la sociologie de la traduction comme méthodologie de recherche-action.

En offrant l'opportunité aux responsables du management public d'étudier les pratiques *in situ* des acteurs (qu'ils soient professionnels ou élus) et de s'intéresser aux processus d'appropriation d'un projet d'IDE, il serait possible de placer le projet au cœur du processus de gestion de la puissance publique. Avec un nouveau regard des acteurs concernés, l'intelligence économique appliquée au territoire pourrait devenir un concept opérant dans le contexte de la mondialisation de l'économie.

Si la théorie de la traduction est alors utilisée comme méthodologie, il convient d'envisager à la fois la question de recherche et la nature du cadre théorique à mobiliser pour une telle recherche. Par exemple, si les acteurs convergent vers une situation stabilisée productrice ou créatrice de nouvelles institutions, il faudrait alors expliquer la nature et les mécanismes de ce processus de création. Les recherches futures pourraient alors se concentrer sur la compréhension des pratiques des acteurs impliqués en utilisant le soutien théorique du travail institutionnel (Slimane & Leca, 2010; Zietsma & Lawrence, 2010). Ce dernier est défini comme *« l'action intentionnelle des acteurs ou des organisations visant à créer, maintenir ou déstabiliser les institutions »* (Lawrence & Suddaby, 2006).

Il conviendrait alors de comparer les pratiques des acteurs avec leur réflexivité et leurs différents résultats, c'est-à-dire ceux qui sont planifiés et attendus et ceux qui se sont produits mais qui n'étaient pas imaginés auparavant. Ceci pourrait être fait en distinguant l'activité du résultat du travail institutionnel, en considérant son intentionnalité et enfin en prenant en compte l'effort qu'il nécessite (Lawrence, Suddaby, & Leca, 2009). Ce type d'approche a été utilisé avec succès dans le cadre de l'étude de

l'émergence d'une écologie d'espaces d'innovation par la mise en œuvre de différentes formes de travail institutionnel (Touati & Maillet, 2017).

IV Implications managériales

Même si elles ne permettent pas une généralisation des conclusions, les études de cas produites dans cette recherche apportent quelques éléments pour analyser les erreurs commises dans le cas ZTE et les facteurs clés de succès dans le cas HT MICRON afin de proposer des voies de réflexion nouvelles au sujet du processus de management public territorial d'un projet d'IDE sur un territoire.

IV-1 Sur le processus de gestion de projet en lui-même

Pour le cas ZTE, si le processus de management laisse une impression d'échec dans les esprits, c'est qu'il n'a pas été piloté par un acteur neutre apte à résoudre les controverses et les conflits d'intérêts qui surgissent tout au long de la vie du projet. De plus, la communication excessive et floue sur le nombre d'emplois a perturbé la résolution du point de passage obligé de ce projet constitué par la réalisation d'un projet immobilier. *A contrario*, les leçons issues du projet sud-coréen au Brésil soutiennent l'idée qu'une contractualisation effective entre les acteurs impliqués est un gage de meilleure gouvernance territoriale. C'est ainsi que nous pouvons suggérer les cinq préconisations managériales suivantes :

1. Procéder à une véritable qualification (à l'image de celle pratiquée en droit[69]) du cahier des charges du projet, *i.e.* le faire passer au filtre de critères économiques et techniques prédéfinis.
2. Demander à l'investisseur d'expliciter précisément sa stratégie d'implantation, ainsi que son échéancier.
3. Maintenir, au sein du management public, une structure neutre (type ARD) qui assure le rôle de chef de projet, avec une obligation de moyens.
4. Formalisation du mode projet et de la contractualisation entre les parties prenantes.
5. Laisser la communication publique sur la création d'emplois à la seule responsabilité de l'investisseur étranger afin de ne pas se perdre dans une traduction qui ne correspond pas aux objectifs de celui-ci.

[69] D'un point de vue juridique, la qualification est une démarche qui permet l'application d'une règle, en saisissant des éléments factuels par des outils du droit. C'est à la fois une opération intellectuelle et le résultat de celle-ci : elle a vocation, par application de critères, à faire entrer un fait dans une catégorie juridique et d'appliquer le régime correspondant (ensemble de règles de droit applicable).

IV-2 Sur la communication sur les projets d'IDE

La communication joue à la fois un rôle de coordination des équipes, d'enrôlement des parties prenantes, et de traduction des finalités du projet auprès de ces dernières. On perçoit bien à quel point le projet d'IDE porté par ZTE a pu en souffrir. Au-delà de ces fonctions, une veille interne ou externe aurait permis aux élus, dans le cadre de l'IDE, de comprendre à quel point l'université constituait un pivot du projet, et que la marginaliser était une erreur.

Plus particulièrement, la communication dans un contexte de projets publics/privés ne peut se limiter à une gestion en interne de flux d'informations utiles au bon déroulement du processus, mais à des allers-retours permanents entre externe et interne avec pilotage de la veille informationnelle sous la forme d'un véritable cycle du renseignement.

Afin d'éviter une confusion des rôles, la création d'une fonction communication incarnée par un spécialiste du domaine est nécessaire, particulièrement quand les flux d'échanges vers l'externe et externe-externe sont importants. De même, lorsque le projet dispose d'une relation étroite avec un projet politique, la coordination entre les deux types de communication est vitale ; rappelons que Wolton (1989, p.30) définit la communication politique par *« l'espace où s'échangent les discours contradictoires des trois acteurs qui ont la légitimité à s'exprimer publiquement sur la politique et qui sont les hommes politiques, les journalistes et l'opinion publique à travers des sondages ».* Nul doute que lorsqu'il y a confusion entre le projet et le projet politique, il devient pratiquement impossible de rationaliser complètement les conséquences d'une communication parfois non maitrisée et souvent fruit d'une instrumentalisation.

IV-3 Sur le management public territorial

Si la généralisation pourrait paraître excessive, on peut tout de même envisager l'hypothèse que tout management de projet par la gouvernance territoriale suppose un croisement de problématiques multidimensionnelles qui implique une coordination entre acteurs supposant une agilité stratégique. Avec la recherche d'un modèle unifié sur l'ensemble du territoire, on élimine de fait cette capacité locale d'agilité stratégique d'autant plus quand la gouvernance territoriale n'est pas au cœur des discussions ou que ces dernières se focalisent sur l'attractivité ou la compétitivité (cf. la critique de la CAME[70] par Bouba-Olga et Grosseti (2018)).

Pour autant, nous avons montré dans cette recherche que le management entre les acteurs est fondamental pour constituer des arrangements acceptables par toutes les parties au

[70] Acronyme pour « Compétitivité Attractivité Métropolitisation Excellence »

risque de conduire le projet dans une spirale de l'échec. De même l'uniformité de management imposée par un modèle (souvent par le prisme de politiques publiques) est contreproductive lorsque qu'on veut provoquer des dynamiques territoriales porteuses de création de richesses et d'emplois (Bouba-Olga, Chauchefoin, Chiron, & Ferru, 2017).

Notre proposition est alors de considérer la théorie de la traduction, dans son renversement méthodologique, comme guide pour mettre en place des processus « intelligents » ; sa capacité à proposer des modalités de résolution des dysfonctionnements et des problèmes ayant été illustrée dans cette recherche. Dans ces conditions, il faut de l'intermédiation humaine (*gatekeeper*), ce qui suppose des relations de confiance qui s'inscrivent dans une durée longue, à l'image de la performance territoriale dont a fait preuve le territoire au sud du Brésil pour l'accueil de la société sud-coréenne et son ancrage.

La puissance publique est armée de directives et d'outils précis afin de bien coordonner et piloter les projets d'IDE sur le territoire. Ainsi, sont concernés à la fois les services de l'Etat, au travers de la circulaire du Premier ministre (Fillon, 2012) paradoxalement rarement mise en œuvre voire complètement ignorée par les acteurs concernés, l'opérateur national en charge du domaine (l'AFII à l'époque des faits, Business France désormais) et les partenaires régionaux de ce dernier (les Agences Régionales de Développement).

Pour autant, la mobilisation complète et ordonnée de l'ensemble des autres acteurs, qui peuvent également être intéressés ou concernés, ne se réalise pas correctement et ne contribue pas à la mise en place d'un réel dispositif d'intelligence territoriale. Le nombre important d'acteurs peut être à l'origine de ces dysfonctionnements. Si ce nombre est élevé, il peut amplifier le manque de lisibilité de la chaîne d'actions publiques.

Ainsi, nous préconisons une gestion systématique des projets d'IDE sur le territoire à l'aide d'une organisation en mode projet y compris en intégrant la gestion d'un portfolio de projets. Cette systématisation permettra la constitution de communautés stratégiques de connaissance en capacité d'optimiser le management de projet d'IDE car *« il arrive que certains prennent le dessus et impriment un « esprit local », plus ou moins collaboratif, atone ou conflictuel »* comme le souligne Torre (2018, p. 728).

Le problème de la gestion des implantations des entreprises à capitaux étrangers en France et de leurs différents projets (extension, développement, acquisition, partenariat…) doit être abordé en sciences de gestion. Pour cela, il faut considérer la gestion de ces projets au carrefour du management du territoire et du management de l'entreprise (Cragué, 2014).

La leçon d'agilité stratégique territoriale prodiguées par les acteurs du projet HT MICRON au Brésil pourrait alors inspirer de nouveaux modes de management public de projet

d'IDE dans lesquels le concept « d'université entrepreneuriale » serait central. L'ingénierie territoriale doit ainsi démontrer une capacité d'adaptation afin d'assurer la continuité des missions de service public tout en respectant leurs valeurs pour autant qu'elles soient bien définies. Faire montre de cette capacité d'anticipation et d'actions coordonnées peut alors s'inspirer du modèle du management agile qui a pris naissance au début des années 1990 aux USA afin de résoudre les problèmes de compétitivité des entreprises américaines faces à leurs concurrents japonais. Transposer les principes du manifeste Agile (*Manifesto for Agile Software Development*[71]) n'est pas aisé ni immédiat dans le cadre du concept d'intelligence territoriale, mais les quatre valeurs qui le fondent sont compatibles avec les développements théoriques et les expériences pratiques, aussi nous proposons une première approche qui valorise :

1. Les individus et leurs interactions plus que les process et leurs outils.
2. La collaboration avec les citoyens plus que la négociation contractuelle.
3. L'adaptation au changement plus que le suivi d'un plan.
4. Des politiques publiques opérationnelles plus qu'une procédure exhaustive.

Dès lors, les responsables publics en charge de la conception, de la promotion et du développement des politiques publiques d'intelligence économique territoriale pourraient s'interroger préalablement pour se situer dans une approche systémique et humaniste qui permette une réduction de la complexité environnante en direction des citoyens, au profit d'actions efficaces et utiles au développement des territoires.

Le management public des territoires peut alors s'inscrire dans une logique de performance durable et globale que les seules dimensions informationnelles et communicationnelles de l'intelligence territoriale ne sauraient satisfaire sans y inclure des pratiques managériales agiles. La recherche d'un optimum collectif semble être un impératif que l'ensemble des parties prenantes pourrait avoir à l'esprit en prenant en compte le fait que sans évaluation continue des dispositifs, il n'y aura pas atteinte des objectifs fixés initialement dans le projet de territoire.

La difficulté de cette nouvelle posture territoriale réside principalement sur la nécessaire coordination transversale de l'ensemble des projets actifs sur le territoire dans le respect de l'autonomie que la loi leur autorise. Dans le cas français, on pourrait ainsi faire mentir Michel Crozier, dont les propos n'ont jamais été autant actuels, et ses analyses du blocage de la société française et de sa cause première, le processus de décisions d'élites qui fonctionnent en vase clos (Crozier, 1995, p. 39).

[71] http://agilemanifesto.org/

V Réponses aux interrogations fondamentales d'une étude de cas

La section III-3 du chapitre 2 évoquait les interrogations fondamentales auxquelles une recherche par étude de cas doit répondre selon Dumez (2013). La réponse à ces trois questions constitue la conclusion finale et non définitive de la recherche présentée ici concernant le management public territorial des projets d'IDE.

V-1 De quoi les cas de projets d'IDE étudiés dans cette recherche sont-ils les cas ?

Les cas présentés dans ce travail de recherche conduisent à considérer le processus de management des projets d'IDE comme un processus de traduction. Le jeu des acteurs lors du processus de traduction aboutit à la construction d'un réseau d'acteurs. Ce réseau d'acteurs amène à ce que les décisions stratégiques des parties prenantes impliquées se basent sur leurs pratiques et des effets d'apprentissage. Les preuves empiriques fournies lors de cette recherche conduisent à considérer le modèle de la triple hélice *as practice* comme central dans un processus d'ancrage territorial d'un IDE.

V-2 De quoi les cas de projets d'IDE étudiés dans cette recherche se composent-ils ?

Les cas présentés dans ce travail de recherche se composent à la fois de réseaux d'acteurs à construire tout au long d'un processus de traduction, si possible en bénéficiant d'un effet d'apprentissage, et à la fois de l'implication d'un acteur en particulier, l'université, qui devient centrale dans le processus d'ancrage par la pratique d'un projet d'investissement direct étranger. La maîtrise de ces deux éléments, couplée à un management de projet en contexte public, conditionne le succès ou l'échec de celui-ci.

V-3 Que peuvent produire les cas de projets d'IDE étudiés dans cette recherche ?

Les cas présentés dans ce travail de recherche conduisent à reconsidérer le management public territorial des projets d'investissements directs étrangers par l'introduction d'une véritable pratique de management de projet en contexte public qui permette aux différentes parties prenantes une implication constante au profit du territoire. Le concept d'intelligence territoriale jusqu'alors considéré comme relevant de la seule gestion et maitrise des informations stratégiques se trouve alors augmenté de la dimension managériale.

Annexe A. Présentation de l'entreprise ZTE

Nous présentons dans cette annexe l'entreprise ZTE sur la base du site internet[72] *de la société et des travaux de thèse de doctorat de Yueqiu Zhu (Zhu, 2014) soutenue à l'université de Poitiers.*

ZTE Corporation (pour *Zhongxing Telecommunication Equipment Company Limited*) est une entreprise multinationale du secteur des télécommunications et des technologies de l'information. Fondée en 1985 par Hou Weigui et cotée à la Bourse de Hong Kong et à la Bourse de Shenzhen, l'entreprise opère dans plus de 160 pays à travers le monde. ZTE est un fournisseur global d'équipements télécoms et de solutions réseaux. Il offre une large gamme de produits du marché, et couvre quasiment tous les secteurs, des réseaux câblés aux réseaux sans fil, sans oublier les services et les terminaux. Les trois principales activités de ZTE sont : les réseaux d'opérateurs, les équipements mobiles et les réseaux d'entreprises et de collectivités.

En 2009, ZTE affichait un chiffre d'affaires annuel de 8 820,7 millions de dollars en augmentation de 36 % par rapport à 2008. En 2017, le chiffre d'affaire était le double avec 16 639 millions de dollars pour un résultat net de 668 millions de dollars. ZTE investit plus de 10 % de son chiffre d'affaires annuel dans la R&D. La société a établi 15 centres de R&D aux États-Unis, au Canada, en Suède, en Chine… Elle emploie plus de 30 000 professionnels en R&D sur des sujets comme la 5G, l'internet des objets (IoT), le Cloud Computing et le Big Data. ZTE a progressivement établi 15 centres de R&D de pointe dans des marchés haut de gamme à partir de 2000, tels que l'Europe et les Etats-Unis. Pour la France, le centre de R&D est situé en métropole parisienne.

ZTE revendique le dépôt de demandes pour plus de 69 000 brevets, dont plus de 30 000 ont été délivrés. Depuis 2010, ZTE est classée chaque année parmi les trois premières sociétés au monde pour les demandes de brevets déposées selon le Traité de coopération en matière de brevets (PCT), selon l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle.

[72] https://www.zte.com.cn/global/

La société ZTE emploie environ 85 000 personnes, dont 20 000 dans ses filiales étrangères. Sa clientèle se compose de plus de 500 opérateurs de réseaux dans 160 pays en Europe, Asie, Afrique, Moyen-Orient, Amérique du Nord et du Sud et au travers de 104 filiales. Le comité exécutif de ZTE est composé de 14 membres. Tous les dirigeants sont élus par les actionnaires. De plus, un tiers des membres doit être au minimum composé de directeurs indépendants.

Depuis 1998, selon le principe de la « prise de décision centralisée » associé en même temps à celui de la « gestion décentralisée », ZTE a divisé son organisation en plusieurs divisions ayant leurs propres caractéristiques. Chaque division dispose d'une comptabilité indépendante et de son propre pouvoir de décision jusqu'à un certain niveau. Cette division en départements s'effectue selon les différents produits principaux en tant que division commerciale responsable de sa propre rentabilité.

Dès 1995, ZTE fût la première entreprise de haute technologie chinoise à initier une stratégie d'internationalisation en commençant par l'Asie du Sud, en se concentrant sur le Pakistan, le Bangladesh, puis ensuite dans certains pays africains comme le Congo et la Zambie. Elle s'est ensuite étendue à l'Inde, à l'Indonésie et aux pays d'Europe de l'Est, à de nombreux pays d'Afrique et d'Amérique du Sud. Des percées ont eu lieu ensuite dans des pays développés européens comme l'Allemagne, la France et le Portugal, s'inscrivant dans une logique d'extension progressive de la proximité puis plus loin en quatre principales étapes :

1. Exploration outre-mer [1995-1997] : ZTE établit des bases dans des pays pour apprendre les règles de fonctionnement du commerce international en utilisant un mode d'exportation indirecte par le biais d'intermédiaires spécialisés
2. Extension et mise à l'échelle [1998-2001] : ZTE a commencé à obtenir des contrats pour des projets à grande échelle à l'étranger et à fournir une large gamme de produits de communication sur le marché international (Pakistan) et a commencé à construire ses propres canaux de vente puis à « projeter » de petites équipes d'avant-garde pour étudier la meilleure façon de pénétrer sur le marché étranger ciblé (40 pays sur le continent africain) et ensuite déployer des activités commerciales.
3. Promotion [2002-2004] : ZTE lance une stratégie internationale globale dans les domaines commerciaux, ressources humaines et capitalistiques en développant d'énormes marchés potentiels en Inde, en Russie, au Brésil, ce qui a jeté les bases de l'entrée sur le marché haut de gamme en Europe et en Amérique. Parallèlement, un grand nombre de bureaux de représentation et de filiales étrangères sont ouverts à l'échelle mondiale. En 2004, ZTE fait son introduction à la bourse de Hong Kong.

4. Développement rapide [à partir de 2005] : souhait d'adresser les marchés des pays développés en construisant des coopérations avec des partenaires locaux. Cette année charnière est ainsi baptisée « année internationale » par les dirigeants de ZTE. Le transfert des responsabilités du développement commercial vers les pays cibles est amorcé et 14 centres à l'étranger sont créés dans 70 pays. De plus, 15 bureaux en Europe avec des capacités de conseil en marketing, de support technique et de service après-vente sont établis afin d'entrer sur les marchés européens et américains.

Enfin, on peut lire sur le site internet de la société ZTE France les informations suivantes sur son historique d'activité en France :

> *« Après avoir affirmé sa présence en Asie et en Afrique, ZTE a décidé de poursuivre sa stratégie de développement à l'international en offrant ses solutions et services aux opérateurs européens. Afin d'être au plus près de ses clients, ZTE a établi des bureaux commerciaux dans chaque pays européen et notamment en France à Boulogne-Billancourt en 2004 ».*
>
> *« Dès 2006, ZTE se dote d'un centre technique européen basé à Poitiers, qui offre à ses clients et partenaires un support technique et un lieu de démonstrations de tests produits. Le site de Poitiers est également un centre de formation destiné aux employés européens. En 2009, fort du développement de ZTE en France, le siège de la Division Europe et Amérique du Nord est installé à Boulogne-Billancourt ».*

Annexe B. Présentation de l'entreprise HT MICRON

Nous présentons dans cette annexe l'entreprise HT MICRON sur la base du site internet[73] *de la société.*

HT Micron est une société brésilienne fondée en 2009 et spécialisée dans la fourniture de solutions de semi-conducteurs pour le Brésil.

HT Micron a inauguré au Brésil en juillet 2011 une usine disposant d'une salle blanche de 1.000 m², initiant l'emballage et le test des semi-conducteurs.

Le siège social, d'une superficie d'environ 10 000 m² (dont 75000 m² de salles blanches) a été inauguré en juin 2014, ce qui a permis d'accroître la capacité de production et la possibilité de produire les technologies les plus avancées du monde pouvant être utilisés dans divers produits : Stacking, Hibrid, SIP/3D.

Figure 1 – Usine HT MICRON sur le parc technologique TECHNOSINOS (Brésil)



[73] traduction et synthèse du site internet de la société http://www.HT MICRON.com.br/site_en/

En tant qu'entreprise brésilienne, elle est insérée dans le programme d'appui au développement technologique de l'industrie des semi-conducteurs (PADIS), qui fournit un certain nombre d'incitations permettant aux projets de l'entreprise d'apporter cette technologie au pays, de renforcer et d'habiliter la chaîne de production locale, en obtenant des avantages locaux promus par la loi informatique à travers le processus productif de base (PPB).

Dirigeants :

- Président du Conseil d'Administration : M. Chang HO CHOI (coréen)
- Président Directeur Général : M. Ricardo FELIZZOLA (brésilien)
- Directeur Financier : Brad (SoonYouong) KIM (coréen)
- Directeur Technique : Chris RYU (coréen)
- Directeur R&D : Rosana CASAIS (brésilienne)

Avec environ 7 500 m² de salle blanche, où la température, l'humidité relative et la densité volumétrique des particules (diamètre 5 µm) sont maintenues dans une plage de valeurs compatibles avec le processus d'emballage et de test des semi-conducteurs, conformément aux normes internationales de qualité et de productivité, cette usine est la plus grande en Amérique Latine.

HT Micron a en 2017 la capacité de fournir :

- Des mémoires DRAM DDR3 1,5V et 1,35V ;
- Des SIPs NAND à base d'applications Flash comme les clés USB ;
- Des SmartChips ;
- Et par le biais de partenaires stratégiques, elle peut fournir des modules de mémoire et des cartes SSD.

Annexe C. Grille utilisée pour les entretiens

Nous présentons dans cette annexe la grille support à la réalisation des entretiens semi-directifs (Tableau 26)

L

En préambule de l'entretien, il est systématiquement rappelé aux interlocuteurs que l'objet de la recherche est d'étudier le management public territorial relatif au projet d'implantation d'un investisseur étranger sur le territoire considéré, la manière dont le projet d'IDE s'intègre dans l'ensemble des dispositifs institutionnels aux différentes échelles concernées ainsi que les conséquences pour le territoire et les parties-prenantes impliquées.

Tableau 26 – Grille d'entretien semi-directif utilisée dans le cadre de la recherche

Thèmes	**Approfondissements**
Contexte Dans un premier temps, j'aimerais que vous me parliez un peu du contexte dans lequel vous avez entendu parler du projet d'implantation de…	Historique, Politique, Economique, Institutionnel, Juridique… Qui était impliqué dans ce projet…
Pourquoi Quelle était la problématique à l'époque ?	Quels étaient les besoins ?
Processus Pouvez-vous me raconter comment ça s'est passé, de votre point de vue ?…	Les différentes étapes, les moments critiques (controverses), le rôle des acteurs, et plus généralement des actants
Interactions avec l'environnement Pouvez-vous m'indiquer comment s'est articulée la gestion de ce projet ?	Au niveau international, national, régional…
Le projet aujourd'hui Quel est, selon vous, le bilan de ce projet ?	Résultats – Enjeux - Remises en cause éventuelles

Annexe D. Historique du parc du Futuroscope

Nous présentons dans cette annexe un historique du parc du Futuroscope[74] *sur la base du site internet de la société et d'éléments fournis par le Conseil Départemental de la Vienne (86).*

Le parc de loisir du Futuroscope fût ouvert au public le 31 mai 1987, suite à la pose de la première pierre en décembre 1984, en offrant aux visiteurs des attractions uniques en Europe pour l'époque : un écran plat de 600 m², un pavillon destiné aux animations et expositions temporaires ainsi qu'une zone ludique. Sur le site, le Lycée Pilote Innovant, 1er lycée-universitaire de France, effectue sa première rentrée et l'Institut International de Prospective ouvre ses portes.

Le père du projet, l'homme politique René MONORY, Président du Conseil Général de la Vienne, pense dès le départ cet espace territorial comme un projet à vocations multiples : parc de loisirs, aire de formation et aires d'activités technologiques. Le parc de loisir voit sa fréquentation augmenter régulièrement durant 25 ans pour atteindre un niveau de 2,5 millions de visiteurs par an pour atteindre ses 25 millionièmes visiteurs le 18 avril 2001. Des attractions font leur apparition au fur et à mesure avec l'introduction de cinémas dynamiques, de cinémas en relief, de cinémas 360°ainsi que de nombreuses autres technologies toutes révolutionnaires.

En 1988, le Téléport (infrastructure de télécommunications) est inauguré dont la conception se veut être un point d'articulation entre l'aire d'activité et le parc de loisir. Les années 1990 consacrent la montée en puissance du Futuroscope dont la renommée grandit impliquant des retombées positives dans le département.

[74] http://scolaires.futuroscope.com/pedagogie/ressources-telechargeables/l-histoire-du-futuroscope et http://www.partenaires-futuroscope.fr/le-parc/statut-et-histoire

D'un point de vue territorial, la zone d'activités voit l'arrivée de formations supérieures avec l'ENSMA[75], l'ICOMTEC[76], le Jurispôle et les laboratoires des sciences pour l'ingénieur[77] de l'université de Poitiers à partir de 1993. En juin 2000, la station TGV-Futuroscope est inaugurée, donnant ainsi l'accès direct aux gares parisiennes de Montparnasse et Roissy-Charles-de-Gaule-TGV.

Sur le plan économique, outre des sociétés de services à l'entreprise et des hôtels, la zone d'activité se caractérise surtout par une forte présence d'opérateurs du secteur du télémarketing mais aussi d'établissements publics de l'Etat français opérant dans le giron de l'éducation nationale (ESEN[78] en 1996, Direction Générale du CNDP[79], Direction Générale du CNED[80]) grâce à un lobbying politique efficace pour réaliser des délocalisations en provenance de la région parisienne.

En 1995, un Pais des Congrès, situé à l'extérieur du parc de loisir est uniauguré.

Après une courte période durant laquelle l'exploitation commerciale du parc de loisir est confiée au secteur privé (groupe des éditions Amaury de mars 2000 à octobre 2002), celle-ci est reprise en direct par le Conseil Général de la Vienne et voit se stabiliser une fréquentation d'environ 1,6 millions de visiteurs par an.

Le Parc du Futuroscope est, depuis le 1er Janvier 2011, une Société Anonyme à Directoire et Conseil de Surveillance, dont la Compagnie des Alpes assure le contrôle opérationnel et financier en qualité d'actionnaire majoritaire, avec près de 45 % du capital.

Initiateur du projet, le Département de la Vienne est aujourd'hui le deuxième actionnaire du Futuroscope et son propriétaire foncier.

Depuis sa création, le parc de loisir du Futuroscope a accueilli 50 millions de visiteurs. La zone d'activité, dite Technopole du Futuroscope, accueille près de 8000 salariés chaque jour.

[75] Ecole Nationale Supérieure de Mécanique et d'Aérotechnique
[76] Institutde la COMmunication et des nouvelles TECnhologies
[77] Institut Pprime (P') : une unité propre de recherche du CNRS créée en 2010 en partenariat avec l'ISAE-ENSMA et l'Université de Poitiers. Elle est composée de plus de 600 personnes dont les thématiques de recherche concernent les Sciences pour l'Ingénieur et la Physique des matériaux. Elle est constituée de trois départements : Physique et Mécanique des Matériaux, Fluides-Thermique-Combustion, Génie Mécanique et Systèmes Complexes.
[78] Ecole Supérieure de l'Education Nationale
[79] Centre National de la Documentation Pédagogique
[80] Centre National de l'Education à Distance

Annexe E. La prime d'aménagement du territoire (PAT)

Nous présentons dans cette annexe de dispositif d'aide d'Etat « Prime d'Aménagement du Territoire PAT » tel qu'il était défini et notifié à la Commission Européenne à la date du projet porté par ZTE.

La prime d'aménagement du territoire[81] (PAT) est une aide accordée par l'Etat français et coordonnée par le ministère chargé de l'aménagement du territoire et la DATAR[82] (actuellement le CGET[83]) a pour objectif de favoriser l'implantation et le développement d'entreprises sur les zones prioritaires de l'aménagement du territoire et de renforcer la compétitivité du site France en soutenant les programmes de recherche développement innovation.

Suite à la réforme de 2007, deux types de PAT sont possibles : industries et services (IS, Décret n°2007-809 du 11 mai 2007) et Recherche, Développement et Innovation (RDI, Décret n° 2007-1029 du 15 juin 2007).

L'entreprise qui sollicite une PAT RDI doit définir clairement l'activité, les modalités d'exécution, les objectifs et les participants de son programme de recherche et de développement lors de la demande de subvention.

Ces programmes doivent conduire, sur le site primé, soit à la création nette d'au moins vingt emplois permanents, soit à la réalisation d'au moins 7,5 millions d'euros de coûts éligibles.

La prime maximum qui peut être attribuée est de 15 000 euros par emploi créé ou concerné par le programme de recherche et de développement, dans les limites et conditions prévues

[81] http://www.datar.gouv.fr/prime-damenagement-du-territoire-pat et http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000649553&fastPos=2&fastReqId=1277290109&categorieLien=cid&oldAction=rechTexte

[82] Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Attractivité Régionale

[83] Commissariat Général à l'Egalité des Territoires

par les régimes d'aides notifiées à la Commission Européenne. Le programme (nature, localisation, coût, besoins) est souvent défini par le porteur de projet, avec l'appui des agences locales de développement ou de la puissance publique (services des préfectures, des collectivités territoriales) sur le territoire concerné.

Dès que les contours du projet sont suffisamment précis, une lettre d'intention doit être adressée à la CIALA[84] afin de déterminer l'éligibilité du projet au soutien demandé et, le cas échéant, autoriser l'entreprise à démarrer son programme, sans qu'elle ait encore déposé de dossier complet. Pour être éligible, un programme doit ne pas avoir démarré au moment du dépôt de la lettre d'intention : aucun engagement ferme ne doit avoir été pris, ou bien les travaux ne doivent pas avoir commencé.

La décision d'octroi de la prime est prise par le ministre en charge de l'aménagement du territoire, après avis de la CIALA.

Une fois le dossier complet reçu par la CIALA, la demande de PAT est instruite par les administrations centrales compétentes (Finances et Emploi, Agriculture, Défense, Recherche), les administrations déconcentrées compétentes sous l'autorité du préfet de région ainsi que par un expert financier indépendant mandaté par la DATAR.

Les expertises réalisées sont mises en commun à l'occasion de la réunion de la CIALA, présidée par un représentant du ministre en charge de l'aménagement du territoire. Cette dernière émet un avis, qui est transmis au ministre et oriente sa décision.

[84] Commission Interministérielle d'Aide à la Localisation des Activités

Annexe F. Valorisation des travaux de thèse

Cette annexe présente le détail de la valorisation des travaux de cette thèse en terme d'articles dans des revues scientifiques, d'ouvrage, de chapitres d'ouvrage ou de communications dans des conférences/congrès/colloques scientifiques nationaux ou internationaux.

Articles dans revues académiques avec comité de lecture

- O. Coussi, K. Faccin, A. Balestrin, « Foreign Direct Investment in an Emerging Country: a Brazilian Case of a Triple Helix as Practice », International Journal of Emerging Markets, vol.13, n°6, 2018, pp.1751-1775.
- O. Coussi, « Projet d'investissement étranger et système d'innovation territorial : quelles leçons pourrions-nous tirer des pays émergent ? », Revue Prospective et Stratégie, n°7, 2016, p. 13-36.
- O. Coussi, « Management public de projet d'investissement direct étranger et intelligence économique territoriale. », Gestion et Management Public, 2015, vol. 3, n°2, déc. 2014 – janv. 2015, p.53-74.
- O. Coussi, A. Krupicka, N. Moinet, « L'intelligence économique territoriale : utopie des territoires ou territoire des utopies », Communication & Organisation, n°45, 2014, p. 243-260.

Ouvrage scientifique

O. Coussi & P. Auroy (Direction) « Intelligence économiques des territoires – Théories et Pratiques », CNER, 205 pages, 2018. ISBN 979-10-94385-00-5

Chapitres dans des ouvrages scientifiques

- O. Coussi & N. Moinet, « Des prémisses à la paralysie bureaucratique : retour sur 20 ans d'intelligence économique territoriale en France », Chapitre 1 Partie 1 dans « Intelligence économiques des territoires – Théories et Pratiques » (O. Coussi & P. Auroy, dir), p. 20-35, 2018.

- O. Coussi, « Information et décision économique : les problématiques des territoires », Manuel d'Intelligence économique PEARSON, Chapitre 4 Section 5, p. 155-164, 2016.
- O. Coussi & J. Méric, « Structures d'organisation en contexte de projets publics », Chapitre 3 du « Manuel de Gestion des Projets Publics » (Labellisé FNEGE 2018 catégorie Ouvrage de recherche collectif), Presse Universitaire du Québec, p. 55-72, 2017.

Communications en colloques scientifiques internationaux avec publication dans les Actes

- O. Coussi, K. Faccin, « Building an innovation ecosystem from the blank page: the role of an FDI project in a Brazilian "triple helix" experiment », 9ème workshop « Communautés, écosystèmes et innovation» du GT Innovation de l'AIMS, Montréal (Canada), 17-19 octobre 2018.
- O. Coussi, K. Faccin, « Territorial emergence of FDI: opening the black box of the "triple helix as practice" », XVI° TRIPLE HELIX Conference Manchester (UK), 5-8 septembre 2018.
- O. Coussi, K. Faccin, « The rise or fall of FDI projects management: evidence from a multi-case analysis by ANT », Strategy Management Society Special Conference at Sao Paulo, 15-18 Mars 2018.
- O. Coussi, « Management territorial de projet d'investissements directs étrangers : une analyse à partir de la sociologie de la traduction », Colloque n°479 « Les enjeux actuels de la gestion de projet », 84ème Congrès de l'ACFAS Montréal Canada, 11-12 mai 2016. (publié dans Cahier de Recherche n°1 de la Chaire de gestion de projet de l'UQAM p. 88-95 disponible sur https://chairegp.esg.uqam.ca/cahiers-de-recherche/)
- O. Coussi, K. Faccin, A. Balestrin, « Emergence of a triple helix FDI as practice », 41st European International Business Academy annual Conference EIBA 2015 Rio de Janeiro Brésil, 2-5 décembre 2015.
- O. Coussi, K. Faccin, E. Lande, A. Balestrin, « Emergence of a territorial triple helix approach during the life cycle of a foreign direct investment project: the HT MICRON case in Brazil. », 8ème Colloque IFBAE (Institut Franco-Brésilien d'Administration des Entreprises) Gramado Brésil, 18 & 19 mai 2015.
- O. Coussi, K. Faccin, E. Lande, A. Balestrin, « Foreign direct investment and territorial triple helix: emergence of a semiconductor company in Brazil. », Strategy Management Society Special Conference at Santiago de Chile, 19-21 Mars 2015.
- O. Coussi, N. Moinet, « L'intelligence économique territoriale en France : de l'impulsion politique à la paralysie bureaucratique », Actes du Séminaire international sur l'Intelligence Economique, HEC Alger, pp 3-19, 21 mai 2014.

Communications en colloques scientifiques nationaux avec publication dans les Actes

- O. Coussi, B. Dreveton, « Territoire, marketing et New Public Management : un triptyque inconciliable pour une attractivité universelle ? », VIème Colloque de l'AIRMAP, Nice, 1-2 juin 2017.
- O. Coussi, E. Lande, N. Moinet, « Les tribulations d'une entreprise chinoise en France : une histoire d'(in)intelligence économique territoriale ? » In XXIIIème Conférence Internationale de Management Stratégique. Rennes: AIMS. 26-28 mai 2014.

Publications et conférences professionnelles

- Participant à la table ronde « *L'IE, boîte à outils pour soutenir les entreprises, l'innovation et la compétitivité* » lors du colloque « Intelligence économique : le temps des territoires. Une nécessaire décentralisation au service du développement territorial » organisée par le CNER au Sénat à Paris le 1er février 2018.
- Participant à la table ronde « *Enseignement supérieur, recherche, innovation et attractivité régionale* » lors de la 1ère Ecole d'automne « L'attractivité à l'échelle régionale » organisée par la Chaire Attractivité et Nouveau Marketing Territorial à Marseille le 25 octobre 2017.
- Participant à la table ronde « *Les initiatives d'Intelligence stratégique pour favoriser l'attractivité et le développement économique des territoires* » organisée par SVP Intelligence lors des SEARCH DAYS les 17 et 18 octobre 2017 à Paris.
- Olivier Coussi, *« Focus sur les Investissements étrangers en Poitou-Charentes* » in DéCIMAL INSEE. 11/2012; 320:16-18.

Bibliographie

Abdouli, M., & Hammami, S. (2017). Exploring Links Between Fdi Inflows, Energy Consumption, And Economic Growth: Further Evidence From Mena Countries. *Journal of Economic Development*, *42*(1), 95-117.

Adner, R. (2006). Match Your Innovation Strategy to Your Innovation Ecosystem. *Harvard Business Review*, *84*(4), 98-107.

Adner, R., & Kapoor, R. (2010). Value Creation in Innovation Ecosystems: How the Structure of Technological Interdependence Affects Firm Performance in New Technology Generations. *Strategic Management Journal*, *31*(3), 306-333.

Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial, A. (2011). *Avaliação das Estratégias de Negócios das Empresas de Projeto de Circuitos Integrados do Programa Ci-Brasil*.

Akrich, M., Callon, M., & Latour, B. (1988a). A quoi tient le succès des innovations ? 1 : L'art de l'intéressement. *Gérer et Comprendre , Annales des Mines*, (11), 4-17.

Akrich, M., Callon, M., & Latour, B. (1988b). A quoi tient le succès des innovations ? 2 : Le choix des porte-parole. *Gérer et Comprendre , Annales des Mines*, (12), 14-29.

Andoht, S. (2006). *Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions* (Palgrave Macmillan UK).

Argyris, C. (1995). *Savoir pour agir : surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel. (Traduction G. Loudière)* (Inter Editions (1ère éd. 1993)). Paris.

Argyris, C., & Schön, D. A. (2002). *Apprentissage organisationnel. Théorie, méthode, pratique.* (DeBoeck Université). Paris.

Arslan, A., Tarba, S. Y., & Larimo, J. (2015). FDI entry strategies and the impacts of economic freedom distance: Evidence from Nordic FDIs in transitional periphery of CIS and SEE. *International Business Review*, *24*(6), 997-1008.

Assens, C. (2011). Le management d'un bien commun : le Territoire. *Les cahiers de recherche du LAREQUOI*, (1), 9-20.

Aubert, J.-P. (2014). *Mutation des politiques publiques d'accompagnement du développement économique territorial* (Rapport au Premier Ministre). Paris, France: République Française.

Aydalot, P. (1986). Présentation de « Milieux Innovateurs en Europe ». GREMI Paris.

Bachelard, G. (1938). *La Formation de l'esprit scientifique* (Librairie philosophique J. Vrin). Paris.

Bamberger, P. A., & Pratt, M. G. (2010). Moving forward by looking back: Reclaiming unconventional research contexts and samples in organizational scholarship. *Academy of Management Journal*, (53), 665-671.

Bansal, P., Smith, W. K., & Vaara, E. (2018). New Ways of Seeing through Qualitative Research. *Academy of Management Journal*, *61*(4), 1189-1195.

Bardin, L. (1993). *L'analyse de contenu*. Presses Universitaire de France.

Barley, S. R. (1986). Technology as an occasion for structuring : Evidence from observations of CT scanners and the social order of radiology departements. *Administrative Science Quarterly*, *31*, 78-108.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, *17*(1), 99-120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Baroudi, J., & Orlikowski, W. J. (1989). The Problem of Statistical Power in MIS Research. *MIS Quarterly*, *13*(1).

Batat, W. (2016). *Marketing territorial expérientiel: bassins de vie, branding, digital, expérientiel : toutes les facettes du nouveau marketing territorial*. Paris: Ellipses.

Baudelle, G., Guy, C., & Mérenne-Schoumaker, B. (2011). *Le développement territorial en Europe: concepts, enjeux et débats*. Rennes: Presses universitaires de Rennes.

Baumard, P. (2010). Qu'est-ce qui est stratégique ? *Revue de Défense Nationale*, (375), 43-53.

Beamish, P. W. (1990). The internationalisation process for smaller Ontario firms: a research agenda. In *Research in global strategic management - International business research for the 21st ventury: Canada's new research agenda.* (JAI Press Inc., p. 77-92). Greenwich: Rugman A.M.

Benbasat, I., Goldstein, D. K., & Mead, M. (1987). The case research strategy in studies of information systems. *MIS Quarterly*, *11*(3), 369-386.

Bernoux, P. (2014). *La sociologie des organisations: initiation théorique suivie de douze cas pratiques*. Paris: Éd. du Seuil.

Bhaskar, R. (1998). *The possibility of naturalism: a philosophical critique of the contemporary human sciences* (Third edition). London ; New York: Routledge, Taylor & Francis Group.

Bizzi, L., & Langley, A. (2012). Studying processes in and around networks. *Industrial Marketing management*, (41), 224-234.

Blakely, E. J., & Leigh, N. G. (2009). *Planning local economic development: theory and practice*. Los Angeles: SAGE.

Blanc, C. (2004). *Pour un écosystème de la croissance* (Rapport au Premier ministre) (p. 81 pages). Paris: La documentation Française.

Blanc-Brude, F., Cookson, G., Piesse, J., & Strange, R. (2014). The FDI location decision: Distance and the effects of spatial dependence. *International Business Review*, *23*(4), 797-810.

Bockel, J.-M. (2012). *La cyberdéfense : un enjeu mondial, une priorité nationale* (Rapport d'information du Sénat fait au nom de la commission des affaires étrangères, de la défense et des forces armées. No. 681 (2011-2012)).

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

Bortolaso, I. V., Balestrin, A., Teixeira, R., & Faccin, K. (2013). Trajectory of the Brazilian Semiconductor Industry and Supply Chain: Economic, Governmental, and Technological Perspectives. *Journal of Operations and Supply Chain Management*, *6*(2).

Bouba-Olga, O., Chauchefoin, P., Chiron, H., & Ferru, M. (2017). *Dynamiques territoriales: éloge de la diversité*.

Bouba-Olga, O., & Grossetti, M. (2008). Socioéconomie de proximité. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, (3), 311-328.

Bouba-Olga, O., & Grossetti, M. (2018). La mythologie CAME (Compétitivité, Attractivité, Métropolisation, Excellence) : comment s'en désintoxiquer ? <hal-01724699>.

Bréchet, J.-P., & Desrumaux, A. (2008). Que faire de l'ANT en management stratégique ? Présenté à Conférence International de Management Stratégique AIMS, Nice.

Brennan, L., & Rakhmatullin, R. (2015). *Global value chains and smart specialisation strategy*. Luxembourg: Publications Office.

Bulinge, F. (2006). Le cycle du renseignement : analyse critique d'un modèle empirique. *Market Management*, *6*(3), 36.

Burger, M. J., Karreman, B., & van Eenennaam, F. (2015). The competitive advantage of clusters: Cluster organisations and greenfield FDI in the European life sciences industry. *Geoforum*, *65*, 179-191.

Callon, M. (1974). *L'opération de traduction comme relation symbolique, Incidence des rapports sociaux sur le développement scientifique et technique* (Maison des Sciences de l'Homme). Paris.

Callon, M. (1986). La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc. *L'année Sociologique*, (36), 169-207.

Campbell, D. (1975). Degrees of freedom and the case study. *Comparative Political Studies*, (8), 178-193.

Campbell, D. F. J., & Carayannis, E. G. (2016). The academic firm: a new design and redesign proposition for entrepreneurship in innovation-driven knowledge economy. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, *5*(1).

Campbell, D. T., & Stanley, J. C. (1963). *Experimental and quasi-experimental designs for research*. Boston: Houghton Mifflin Comp.

Carayannis, E. G., & Campbell, D. F. J. (2012). Mode 3 Knowledge Production in Quadruple Helix Innovation Systems. In E. G. Carayannis & D. F. . J. Campbell, *Mode 3 Knowledge Production in Quadruple Helix Innovation Systems* (p. 1-63). New York, NY: Springer New York.

Carayon, B. (2003). *Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale* (Rapport au Premier Ministre). Paris: La Documentation Française.

Carluer, F., & Foignet, J.-J. (2012). Les projets d'investissements internationalement mobiles : recours au yield management pour les politiques territoriales d'attractivité ? *Management International*, *17*(1), 39-56.

Carvalho, L. F., Vieira, F. V., Ribeiro, K. C. D. S., & Borges, W. G. (2017). Determinants of foreign investment volatility in Brazil (in brazilian). *BASE - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, *14*(2).

Casi, L., & Resmini, L. (2014). Spatial complexity and interactions in the FDI attractiveness of regions: Spatial complexity in the FDI attractiveness. *Papers in Regional Science*, *93*, S51-S78.

Chabaud, D., & Germain, O. (2006). La réutilisation de données qualitatives en sciences de gestion : un second choix ? *M@n@gement*, *9*(3), 199.

Chamard, C., Rousset, A., Gayet, J., Alaux, C., Gollain, V., & Boisvert, Y. (2014). *Le marketing territorial: comment développer l'attractivité et l'hospitalité des territoires ?* Louvain-La-Neuve: De Boeck.

Chia, R. (2003). Organization theory as a postmodern science. In *The Oxford handbook of organization theory* (p. 113-140).

Chia, R., & Mackay, B. (2007). Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: discovering strategy in the logic of practice. *Human Relations*, *60*(1), 217-242.

Clark, G., Huxley, J., & Mountford, D. (2010). *Organising local economic development: the role of development agencies and companies*. Paris: OECD.

Cochoy, F. (2002). *Une Sociologie du Packaging ou l'âne de Buridan face au marché*. Paris: PUF.

Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. (1972). A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*, *17*(1), 1-25.

Collison, P., Brennan, L., & Rios-Morales, R. (2017). Attracting Chinese Foreign Direct Investment to Small, Developed Economies: The Case of Ireland. *Thunderbird International Business Review*, *59*(3), 401-419.

Cook, T. D., & Campbell, D. T. (1979). *Quasi-experimentation: design & analysis issues for field settings*. Boston: Houghton Mifflin.

Corbin, J., & Strauss, A. (1990). Grounded Theory Research: Procedures, Canons, and Evaluative Criteria. *Qualitative Sociology*, *13*(1), 4-21.

Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2004). Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off. *Administrative Science Quarterly*, *49*(2), 173-208.

Coussi, O., Krupicka, A., & Moinet, N. (2014). L'intelligence économique territoriale : utopie des territoires ou territoire des utopies ? *Communication et Organisation*, (45), 243-260.

Coussi, O., Krupicka, A., & Moinet, N. (2018). Les listes d'entreprises stratégiques : objet frontière ou objet barrière de la politique publique d'intelligence économique territoriale ? In *7ème Colloque AIRMAP « Un management public innovant ? »* (Vol. Atelier 4). Biarritz.

Coussi, O., & Méric, J. (2016). Structure d'organisation de projet en contexte public. In *Gestion de projets en contexte public.* (Mazouz B. (éditeur), p. 55-72). Québec: Presse de l'Université du Québec.

Coviello, N. E., & McAuley, A. (1999). Internationalisation and the smaller firm: a review of comtemporary empirical research. *Management International Review*, *39*(3), 223-256.

Cragues, G. (2014). *Entreprise, management et territoire : le management des implantations territoriales à l'ère de l'entreprise-réseau*. Presses de l'Université Laval.

Crozier, M. (1995). Le pouvoir confisqué : Jeux des acteurs et dynamique du changement. *Sciences Humaines*, (Hors-série n°9).

Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système* (Le Seuil). Paris.

d'Iribarne, P. (1989). *La logique de l'honneur: gestion des entreprises et traditions nationales*. Paris: Seuil.

d'Iribarne, P. (2004). Face à la complexité des cultures, le management interculturel exige une approche ethnologique. *Management International*, *3*(8), 11-20.

d'Iribarne, P. (2009). *L'épreuve des différences l'expérience d'une entreprise mondiale*. Paris: Éditions du Seuil.

d'Iribarne, P., & Henry, A. (1998). *Cultures et mondialisation: gérer par-delà les frontières*. Paris: Seuil.

Dane, E., & Pratt, M. G. (2007). Exploring Intuition and its Role in Managerial Decision Making. *Academy of Management Review*, *32*(1), 33-54.

Danermark, B. (Éd.). (2002). *Explaining society: critical realism in the social sciences*. London ; New York: Routledge.

Davezies, L. (2008). *La République et ses territoires: la circulation invisible des richesses*. Paris: Seuil.

David, A. (2000). La recherche intervention, un cadre général pour les sciences de gestion ? Présenté à IXème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montpellier (France): AIMS.

David, A. (2005). Du rapport entre généralisation et actionnabilité : le statut des connaissances dans les études de cas. Présenté à 6ème Congrès Européen de Science des sytèmes.

David, A., Hatchel, A., & Laufer, R. (2002). La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management. In « Les nouvelles fondations des sciences de gestion ». (p. 193-213). Presse des Mines.

De Saint-Laurent, B. (2009). Introduction to project life cycle Management : from intelligence and lead generation to project handling and after-care. In *ANIMA Investment Network*. Marseille (France).

Decoutère, S., & Ruegg, J. (Éd.). (1996). *Le management territorial: pour une prise en compte des territoires dans la nouvelle gestion publique*. Lausanne: Presses Polytechniques et Universitaires Romandes.

Denis, J.-L., Langley, A., & Rouleau, L. (2007). Strategizing in pluralistic contexts: Rethinking theoretical frames. *Human Relations*, *60*(1), 179-215.

Denzin, N. K. (2006). *Sociological methods: a sourcebook* (Aldine Transaction, Vol. 5th edition (1st edition 1978)). Piscataway.

Dias, C. N. (2011). Rede de Cooperação social como estratégia para a implementação de políticas públicas: O Caso da PNDR. Présenté à V Encontro de Estudos em Estratégia – 3Es ANPAD, Porto Alegre.

Dobson, P. J. (2001). Longitudinal Case Research: A Critical Realist Perspective. *Systemic Practice and Action Research*, *14*(3), 283-296.

Dreveton, B. (2015). L'étude de la responsabilité sociale du chercheur-intervenant : quelles conséquences méthodologiques? *Management International*, *19*(2), 83-94.

Dumez, H. (2011a). L'Actor-Network-Theory (ANT) comme technologie de la description. *Le Libellio d'Aegis*, *7*(4), 27-38.

Dumez, H. (2011b). Qu'est ce que la recherche qualitative ? *Le Libellio d'Aegis*, *7*(4), 47-58.

Dumez, H. (2011c). Qu'est-ce qu'un concept ? *Le Libellio d'Aegis*, *7*(1), 67-79.

Dumez, H. (2013). Qu'est-ce qu'un cas, et que peut-on attendre d'une étude de cas ? *Le Libellio d'Aegis*, *9*(2), 13-26.

Dumez, H. (2015). Introduction au numéro spécial "décrire les marchés, un impératif scientifique. *Gérer & Comprendre*, (119), 3-6.

Dunning, J. H. (1988). *Explaining international production*. London: Unwin Hyman.

Dunning, J. H. (1991). The eclectic paradigm of international production: A personal perspective. In *The Nature of the Transnational Firm* (Routledge). London and New York: C.N. Pitelis and R. Sugden.

Dunning, J. H. (1995). Reappraising the eclectic paradigm in an age of alliance capitalism. *Journal of International Business Studies*, *26*(3), 461-491.

Dunning, J. H. (2009). Location and the multinational enterprise: John Dunning's thoughts on receiving the Journal of International Business Studies 2008 Decade Award. *Journal of International Business Studies*, *40*(1), 20-34.

Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2008). *Multinational enterprises and the global economy* (2nd ed). Cheltenham, UK ; Northampton, MA: Edward Elgar.

Dyer, W. G., & Wilkins, A. L. (1991). Better Stories, Not Better Constructs, to Generate Better Theory: A Rejoinder to Eisenhardt. *The Academy of Management Review*, *16*(3), 613.

Easton, G. (2010). Critical realism in case study research. *Industrial Marketing Management*, *39*(1), 118-128.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, *14*(4), 532-550.

Eisenhardt, K. M. (1991). Better Stories and Better Constructs: The Case for Rigor and Comparative Logic. *Academy of Management Review*, *16*(3), 620-627.

Enderwick, P. (2017). Viewpoint escape FDI from emerging markets: clarifying and extending the concept. *International Journal of Emerging Markets*, *12*(3), 418-426.

Eshuis, J., Klijn, E.-H., & Braun, E. (2014). Place marketing and citizen participation: branding as strategy to address the emotional dimension of policy making? *International Review of Administrative Sciences*, *80*(1), 151-171.

Etzkowitz, H. (2002). Networks of Innovation: Science, Technology and Development in the Triple Helix Era. *International Journal of Technology Management and Sustainable Development*, 7-20.

Etzkowitz, H. (2004). The evolution of the entrepreneurial university. *International Journal of Technology and Globalisation*, *1*(1), 64.

Etzkowitz, H. (2009). *Hélice tríplice : universidade-indústria-governo: inovação em movimento*. Porto Alegre: EDIPUCRS.

Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: from national systems "mode 2" to a triple helix of university-industry-government relations. *Research Policy*, *29*(2), 109-123.

Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. A. (1995). The triple helix-university-industry-government relations: a laboratory for knowledge-based economic development. *European Association Study Science and Technology Review*, *14*(1), 14-19.

Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. A. (Éd.). (1997). *Universities and the global knowledge economy: a triple helix of university-industry-government relations*. London ; New York: Pinter.

European Commission (Éd.). (2014). *Horizon 2020 in brief: the EU framework programme for research & innovation*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Fabius, L. (2012, août). Faire de la diplomatie française une priorité. Plan d'action pour le Quay d'Orsay. Conférence des Ambassadeurs de la République française à Paris.

Fabry, N. (2009). Clusters de tourisme, compétitivité des acteurs et attractivité des territoires. *Revue internationale d'intelligence économique*, *1*, 55-66.

Faccin, K., Balestrin, A., & Bortolaso, I. (2016). The joint R&D project: The case of the first Brazilian microcontroller chip. *Revista de Administração*, *51*(1), 087-102.

Fayard, P. (2007). *Le réveil du Samouraï : culture et stratégie japonaises dans la société de la connaissance*. Paris: Dunod.

Ferreira, M., Carreira, H., Li, D., & Serra, F. (2016). The Moderating Effect of Home Country Corruption on the Host Country's Ability to Attract FDI (in Brazilian). *Brazilian Business Review*, *13*(4), 94-117.

Fichet, J. L., & Mazars, S. (2013). *Les collectivités territoriales et le développement économique : vers une nouvelle étape,* (Rapport d'information du Sénat fait au nom de la délégation aux collectivités territoriales et à la décentralisation).

Fillon, F. (2011). Action de l'état en matière d'intelligence économique N°5554/SG. Circulaire du premier Ministre.

Fillon, F. (2012). Organisation de l'administration en mode projet pour l'accompagnement des investissements des entreprises n°5572/SG. Circulaire du premier Ministre.

Fischer, B. B., & Queiroz, S. (2016). On the mediating role of systemic absorptive capacity: an assessment of FDI effects in developing countries' innovation systems. (in brazilian). *Revista Brasileira de Inovação*, *15*(2), 193-218.

Fleury, S. M., & Ouverney, A. M. (2011). *Gestão de redes: a estratégia de regionalização da política de saúde* (1a ed. (2007), 1a reimp. (2011)). Rio de Janeiro, RJ, Brasil: Editora FGV.

Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*, *12*(2), 219-245.

Foignet, J.-J., & Carluer, F. (2009). Le « Yield Management ». Un catalyseur de l'attractivité territoriale des investissements directs étrangers. *Revue française de gestion*, *35*(196), 29-47.

François, H., Hirczak, M., & Senil, N. (2013). De la ressource à la trajectoire : quelles stratégies de développement territorial ? *Géographie, économie, société*, *15*(3), 267-284.

François, L. (2008). *Intelligence territoriale: l'intelligence économique appliquée au territoire*. Paris: Tec & doc-Lavoisier.

Freeman, C. (1995). The national system of innovation in historical perspective. *Cambridge Journal of Economics*, *9*(1), 5-24.

Friedberg, E. (1997). La théorie des organisations et la question de l'anarchie organisée. In *Désordre(s)* (Presses Universitaires de France, p. 271-290). Chevallier J.

Friedberg, E. (1997). *Le pouvoir et la règle: dynamiques de l'action organisée* (2. éd. rev. et complétée). Paris: Éd. du Seuil.

Frigant, V., & Talbot, D. (2017). Les vertus de l'interdisciplinarité. *Logistique & Management*, *25*(3), 149-151.

Fukuda, K., & Watanabe, C. (2008). Japanese and US perspectives on the National Innovation Ecosystem. *Technology in Society*, *30*(1), 49-63.

Fylkesnes, T. K. (2006). Abducing abduction. *Logic Journal of the IGPL*, *14*(2), 179-187.

Gawer, A., & Cusumano, M. A. (2002). *Platform leadership: how Intel, Microsoft, and Cisco drive industry innovation*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.

Gawer, A., & Cusumano, M. A. (2014). Industry Platforms and Ecosystem Innovation: Platforms and Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, *31*(3), 417-433.

Gérardin, H., & Poirot, J. (2010). L'attractivité des territoires : un concept multidimensionnel. *Mondes en Développement*, *38*(149), 27-41.

Gibbert, M., Ruigrok, W., & Wicki, B. (2008). What passes as a rigorous case study? *Strategic Management Journal*, *29*(13), 1465-1474.

Giddens, A. (1991). *Modernity and Self-Identity* (Polity). Londres.

Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, *16*(1), 15-31.

Girardot, J.-J. (2000). Principes, Méthodes et Outils d'Intelligence Territoriale. Évaluation participative et Observation coopérative. In *Actes du séminaire européen de la Direction Générale de l'Action Sociale du Portugal* (p. 7-17). Evora (Portugal): DGAS.

Giroux, N. (2010). L'étude de cas. In *Conduire un projet de recherche: une perspective qualitative* (Coordination Yvonne Giodarno, Vol. Chapitre 2, p. 41-84). Cormelles-le-Royal: EMS.

Goldstein, A., & Pusterla, F. (2010). Emerging economies' multinationals: General features and specificities of the Brazilian and Chinese cases. *International Journal of Emerging Markets*, *5*(3/4), 289-306.

Goldstein, H., & Drucker, J. (2006). The Economic Development Impacts of Universities on Regions: Do Size and Distance Matter? *Economic Development Quarterly*, *20*(1), 22-43.

Graebner, M. E., & Eisenhardt, K. M. (2004). The seller's side of the story: acquisition as courtship and governance as syndicate in entrepreneurial firms. *Administrative Science Quarterly*, *49*(3), 366-403.

Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: the problem of embeddeness. *American Journal of Sociology*, *91*(3), 481-510.

Grossetti, M. (2006). Réseaux sociaux et ressources de médiation dans l'activité Economique. *Science de la Société*, (73), 83-103.

Grossetti, M., & Bes, M.-P. (2003). Dynamiques des réseaux et des cercles. Encastrements et Découplages. *Revue d'économie industrielle*, (103), 43-58.

Guba, E. G. (1990). The Alternative Paradigm Dialog. In *The Paradigm Dialog* (Sage, p. 17-27). Newbury Park: Guba E.

Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing Paradigms in Qualitative Research. In *Handbook of Qualitative Research* (Sage, p. 105-117). Thousand Oaks: Denzin N. et Lincoln Y.

Gutierrez, R. M., & Leal, C. F. (2004). *Estratégias para uma indústria de circuitos integrados no Brasil* (BNDES Setorial No. 19) (p. 3-22). Rio de Janeiro: BNDES.

Ha, Y. J., & Giroud, A. (2015). Competence-creating subsidiaries and FDI technology spillovers. *International Business Review*, *24*(4), 605-614.

Hakimi, A., & Hamdi, H. (2017). Does corruption limit FDI and economic growth? Evidence from MENA countries. *International Journal of Emerging Markets*, *12*(3), 550-571.

Halkier, H., & Danson, M. (1997). Regional Development Agencies in Western Europe: A Survey of Key Characteristics and Trends. *European Urban and Regional Studies*, *4*(3), 243-256.

Halkier, H., Danson, M., & Damborg, C. (1998). *Regional development agencies in Europe*.

Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L. (2009). *Théorie des organsiations. De l'intérêt de perspectives multiples.* Brusxelles: De Boeck Université.

Hatem, F. (2004). *Investissement international et politiques d'attractivité* (Economica). Paris.

Hatem, F. (2005). *Attractivité du territoire : de la théorie à la pratique* (L'industrie en France et la mondialisation, Service des études et des statistiques industrielles).

Hatem, F. (2007). *Le marketing territorial: principes, méthodes et pratiques*. Colombelles, France: EMS.

Heaton, J. (2004). *Reworking qualitative data*. London ; Thousand Oaks, Calif: SAGE.

Hennart, J.-F. (1991). The Transaction Costs Theory of Joint Ventures: An Empirical Study of Japanese Subsidiaries in the United States. *Management Science*, *37*(4), 483-497.

Héraud, J.-A. (2014). La politique européenne de développement régional et le concept de spécialisation intelligente : smart specialisation strategy. *Bulletin de l'Observatoire des poltiiques économiques en Europe*, (30), 27-29.

Herbaux, P. (2007). *Intelligence territoriale: repères théoriques*. Paris: Harmattan.

Hernandez, S. (2006). *Paradoxes et management stratégiqsues des territoires : études comparées de métropoles européennes.* IMPGT Université Aix Marseille III.

Hernandez, S. (2008). Paradoxes et management stratégiqsues des territoires : études comparées de métropoles européennes. *Vie & Sciences Economiques*, (178), 54-75.

Hernandez, S. (2017). *A la recherche du management territorial: construire les territoires entre idéologie, paradoxe et management*. Aix-en-Provence: Presses universitaires de Provence.

Hervouet, P. (2001). OUEST ATLANTIQUE - Histoire d'une grande idée. Association OUEST ATLANTIQUE.

Hitt, M. A., Dacin, M. T., Levitas, E., Arregle, J.-L., & Borza, A. (2000). Partner selection in emerging and developed market contexts: resource-based and organizational learning perspectives. *Academy of Management Journal*, *43*(3), 449-467.

Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, *2*(1). https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: software of the mind ; intercultural cooperation and its importance for survival* (Rev. and expanded 3. ed). New York: McGraw-Hill.

Hoskisson, R. E., Eden, L., Lau, C. M., & Wright, M. (2000). Strategy in emerging economies. *Academy of Management Journal*, *43*(3), 249-267.

Ingallina, P. (2007). L'attractivité des territoires. In *L'attractivité des territoires : regards croisés* (p. 9-18). PUCA.

Jackson, D. J. (2011). What is an innovation ecosystem? National Science Foundation, Arligton, VA. Consulté à l'adresse http://erc-assoc.org/content/what-innovation-ecosystem

Jacobides, M. G., Cennamo, C., & Gawer, A. (2018). Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*, *39*(8), 2255-2276.

Jacquet, N., & Darmon, D. (2005). *Les Pôles de compétitivité : le modèle français.* (La Documentation française). Consulté à l'adresse http://www.ladocumentationfrancaise.fr/ouvrages/3303331952251-les-poles-de-competitivite#book_sommaire

Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy as Practice: An Activity Based Approach*. SAGE.

Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: the challenges of a practice perspective. *Human Relations*, *60*(5), 5-27.

Jarzabkowski, P., Kaplan, S., Seidl, D., & Whittington, R. (2016). On the risk of studying practices in isolation: Linking what, who, and how in strategy research. *Strategic Organization*, *14*(3), 248-259.

Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, *8*(1), 23-32.

Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, *40*(9), 1411-1431.

Johanson, J., & Wiedershheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm: Four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 305-322.

Johnson, G., Langley, A., Melin, L., & Whittington, R. (2007). *Strategy as Practice. Research directions and resources.* (Cambridge University Press). Cambridge.

Johnson, G., Melin, L., & Whittington, R. (2003). Guest editor's introduction: micro strategy and strategizing: towards an Activity-Based View. *Journal of Management Studies*, *40*(1), 3-22.

Kawalek, P. (2007). The bubble strategy: A case study of dynamic, defensible processes of change in Salford. *International Journal of Public Sector Management*, *20*(3), 178-191.

Kersan, I., & Tijanic, L. (2014). Regional Determinants of Foreign Direct Investments in Croatia. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 70-89.

Kim, W. C., Mauborgne, R., & Cohen, L. (2010). *Stratégie océan bleu comment créer de nouveaux espaces stratégiques*. Paris: Pearson.

Klijn, E. (2008). Policy and Implementation Networks. Inter-organizational relationships, Chain and Networks: a Supply perspective. In *The Oxford Hanbook of Inter-organizational Relations.* (Oxford University Press). New York: Steve Cropper, Chris Huxham, Mark Ebers, and Peter Smith Ring.

Kline, S. J., & Rosenberg, N. (1986). An overview of innovation. In *The Positive Sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth* (National Academies Press). Washington, D.C.: Landau R. & Rosenberg N.

Krupicka, A. (2013). De la morphogènes des réseaux à la diffusion des innovations. In *L'Art, la Gestion et l'Etat: voyage au coeur de l'action, mélanges en l'honneur de Pierre Gregory* (Eska, p. 261-276). Paris: coordonné par Mathilde Gollety.

Krupicka, A., & Coussi, O. (2017). Compréhension d'un cas d'innovation institutionnelle au travers de la théorie de la traduction éclairée par les proximités de ressources. *Gestion et Management Public*, *5*(3), 5-25.

Kuhn, T. S. (1970). *The structure of scientific revolutions* (2nd ed (1st ed, 1962)). Chicago, IL: University of Chicago Press.

Kumari, R., & Sharma, A. K. (2017). Determinants of foreign direct investment in developing countries: a panel data study. *International Journal of Emerging Markets*, *12*(4), 658-682.

Lamarche, T. (2003). Le territoire entre politique de développement et attractivité. *Études de communication*, (26).

Langley, A. (1999). Strategies for Theorizing from Process Data. *Academy of management Review*, *24*(4), 691-710.

Langley, A., & Abdallah, C. (2011). Templates and turns in qualitative studies of strategy and management. In *Building Methodological Bridges* (Emerald Group Publishing Limited, Vol. 6, p. 201-235).

Larre, C., & Cheng, F. (2002). *Dao De Jing = Le livre de la voie et de la vertu - par Lao Zi*. Paris: Desclée de Brouwer.

Latour, B. (1988). The Politics of Explanation: an Alternative. In *Knowledge and Reflexivity: New Frontiers in the Sociology of Knowledge* (Sage edition, p. 155-176). London.

Latour, B. (1997). L'irruption des non-humains dans les sciences humaines : quelques leçons tirées de la sociologie des sciences et des techniques. In *Les limites de la rationalité* (Vol. Les figures du collectif, p. 99-118). Paris: La Découverte.

Laurens-Bernard, O. (2013). *La politique publique d'intelligence territoriale. Evaluation de l'action des préfecture de région et propositions.* Ministère de l'Intérieur - Secrétariat Géréral - Service du haut-fonctionnaire de Défense.

Lawrence, T., & Suddaby, R. (2006). Institutions and Institutional Work. In *Handbook of Organization Studies* (Sage, p. 2015-2254). London: Clegg S., Hardy C., Nord W. & Lawrence T.

Lawrence, T., Suddaby, R., & Leca, B. (2009). Introduction: Theorizing and Studying Institutional Work. In *Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organization* (Combridge University Press). Cambridge, UK: Lawrence T., Suddaby R. et Leca B.

Le Gall, S. (2011). Les stratégies de localisation des firmes multinationales et leurs rapports au territoire local étranger : une approche par les ressources. *Management International*, *16*(1), 59-73.

Lefebvre, P. (2017). *Les Stratégies Régionales d'Innovation de "spécialisation intelligente " en Europe (Smart Specialization Strategies) : Dynamiques territoriales endogènes et institutions exogènes.* (No. hal-01494814) (p. 35). Paris: PSL Research University, Mines ParisTech CGS, i3, UMR CNRS 9217. Consulté à l'adresse https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01494814

Leloup, F., Moyart, L., & Pecqueur, B. (2005). La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale ? *Géographie, économie, société*, *7*(4), 321-331.

Lendrevie, J., & Lévy, J. (2014). Mercator tout le marketing à l'ère numérique. Dunod.

Léon, A., & Sauvin, T. (2010). L'entreprise et son empreinte territoriale : quelle politique d'attractivité ? *Mondes en développement*, *149*(1), 43.

Leydesdorff, L., & Etzkowitz, H. (1996). Emergence of a Triple Helix of university-industry-government relations. *Science and Public Policy*, *23*(5), 279-286.

Leyrie, C. (2015). Exploring Collective Political Competence in Socially Complex Projects. *The Journal of Modern Project Management*, *3*(1).

Lhermitte, M., Raufast, V., & Durand, P. (2014). *Baromètre de l'attractivité de la France 2014. Agir et Convaincre.* EY. Consulté à l'adresse http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-barometre-de-attractivite-de-la-france-2014/$FILE/EY-barometre-de-attractivite-de-la-france-2014.pdf

Lièvre, P., Mériade, L., Talbot, D., & Tang, J. (2018). Le cas d'un échec de conversion de connaissances entre la France et la Chine - Une relecture du Ba d'Ikujiro Nonaka par l'Ecole de la proximité. *Management International*.

Lindblom, C. E. (1959). The Science of « Muddling Through ». *Public Administration Review*, *19*(2), 79-88.

Lindblom, C. E. (1979). Still Muddling, Not Yet Through. *Public Administration Review*, *39*(6), 517.

Liu, P., & Boutin, E. (2012). Le Guanxi en Chine : un concept opératoire de l'intelligence économique. *Communication & Organisation*, (42), 125-132.

Loinger, G., & Spohr, C. (2005). *Prospective et planification territoriales : état des lieux et propositions* (Travaux et recherches de prospective No. 24) (p. 198 pages).

Lowen, A. M., & Pope, J. A. (2007). Survival Analysis of International Joint Venture Relationships. *International Advances in Economic Research*, *13*(1), 114-114.

Lundvall, B.-Å. (2010). *National systems of innovation : toward a theory of innovation and interactive learning*. London; New York, NY: Anthem.

Luo, Y. (2002). Contract, cooperation, and performance in international joint ventures. *Strategic Management Journal*, *23*(10), 903-919.

Luo, Y., Shenkar, O., & Nyaw, M. K. (2001). A dual parent perspective on control and performance in international joint-ventures: lessons from a developing economy. *Journal of international business studies*, *32*(1), 41-58.

Maisonnasse, J. (2014). *Construire la coopération au sein des réseaux territoriaux d'organisations : une analyse à partir de l'Économie de la Proximité et de la Sociologie de la Traduction* (Thèse de Sciences de Gestion). Aix Marseille Université.

Manzagol, C. (1995). La localisation des activités spécifiques. In *Encyclopédie de géographie* (Economica, p. 492).

March, J. G. (1978). Bounded rationality, ambiguity, and the engineering of choice. *The Bell Journal of Economics*, 587-608.

March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, *2*(1), 71-87.

March, J. G. (2011). A Scholar's Quest. *Journal of Management Inquiry*, *20*(4), 355-357.

Marschan-Piekkari, R., & Welch, C. (Éd.). (2011). *Rethinking the case study in international business and management research*. Cheltenham: Edward Elgar.

Martin, B. R., & Etzkowitz, H. (2000). The origin and evolution of university species. *Journal for Science and Technology Studies*, *13*(3/4), 9-34.

Martre, H. (1994). *Intelligence économique et stratégies des entreprises*. La Documentation Française.

Mayer, T. (2004). Where do foreign firms locate in France and why ? *EIB Papers*, *9*(2), 38-61.

Maza, A., & Villaverde, J. (2015). A New FDI Potential Index: Design and Application to the EU Regions. *European Planning Studies*, *23*(12), 2535-2565.

Mbengue, A. (2001). Posture paradigmatique et recherche en management stratégique. In *Stratégies : actualités et futurs de la recherche* (Vuibert). Paris: Martinet A.C. et Thiétart R.A.

McAuley, A. (1999). Research into the Internationalisation Process: advice to an Alien. *Journal of research in marketing & Entrepreneurship*, *1*(1), 11-17.

Meier, O., & Meschi, P.-X. (2010). Approche Intégrée ou Partielle de l'Internationalisation des Firmes : Les Modèles Uppsala (1977 et 2009) face à l'Approche « International New Ventures » et aux Théories de la Firme. *Management International*, *15*(1), 11-18.

Méric, J. (2011). Processus de contrôle et organisation par projets : une étude de cas. *Recherches en Sciences de Gestion*, *86*(5), 105.

Meyronin, B., Gayet, J., & Collomb, G. (2015). *Marketing territorial: enjeux et pratiques*. Paris: Vuibert.

Michalet, C.-A. (1999). *La séduction des nations ou comment attirer les investissements* (Economica). Paris.

Michalet, C.-A. (2005). *Qu'est-ce que la mondialisation?: petit traité à l'usage de ceux et celles qui ne pas encore s'il faut être pour ou contre*. Paris: La Découverte.

Miles, M. B. (1979). Qualitative data as an attractive nuisance: The problem of analysis. *Administrative Science Quarterly*, *24*(4), 590-601.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1991). *Analyse des données qualitatives : Recueil de nouvelles méthodes. (Traduction de Analysing qualitative data: A source book for new methods, 1979, 1984. Beverly Hills: Sage)*. Bruxelles: De Boeck.

Miles, M., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. Bruxelles: De Boeck Université.

Milliot, E. (2006). L'intelligence économique dans un pays à contexte culturel fort : cas de la République Populaire de Chine. *Market management*, *6*(3), 72-83.

Mintzberg, H. (1979). An Emerging Strategy of « Direct » Research. *Administrative Science Quarterly*, *24*(4), 582.

Moine, A. (2007). *Le territoire, comment observer un système complexe ?* (L'Harmattan). Paris.

Moinet, N. (2009). L'intelligence territoriale entre communication et communauté stratégique de connaissance : l'exemple du dispositif régional de Poitou-Charentes. *Revue Internationale d'Intelligence Economique*, *1*, 30-38.

Moinet, N. (2011a). *Intelligence économique : mythes et réalités.* (CNRS éditions).

Moinet, N. (2011b). La communication, dimension oubliée de l'intelligence économique. *Les cahiers de la SFSIC - Société Française des Sciences de l'Information et de la Communication*, (6), 67-70.

Moinet, N., & Libaert, T. (2012). La communication, clé de voûte de l'intelligence économique. *Communication & Organisation*, (42), 5-10.

Montgomery, C. A., & Thomas, A. R. (1988). Divestment: Motives and gains. *Strategic Management Journal*, *9*(1), 93-97.

Moore, J. F. (1993). Predators and prey: a new ecology of competition. *Harvard Business Review*, *71*(1), 75-83.

Morin, E. (1977). Le système, paradigme et/ou théorie. In *Modélisation et maîtrise des systèmes techniques, économiques, sociaux*. Paris: Editions Hommes et Techniques.

Mucchielli, J. L., & Mayer, T. (2004). *Multinational Firm's Location and the New Economic Geography* (Elgar). London.

Musson, A. (2010). Revue de littérature sur les indicateurs d'attractivité et de développement durable : Vers un indicateur d'attractivité durable. *Géographie, Economie et Société*, (12), 181-223.

Nadkarni, S., Gruber, M., DeCelles, K., Connelly, B., & Baer, M. (2018). New Ways of Seeing: Radical Theorizing. *Academy of Management Journal*, *61*(2), 371-377.

Natario, M. M., Ameida Couto, J. P., & Roque de Almeida, C. F. (2012). The tripe helix model and dynamics of innovation: a case study. *Journal of Knowledge-based Innovation in China*, *4*(1), 36-54.

Nonaka, I. (1998). The concept of «Ba» : Building a Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review*, *40*(3), 40-54.

Nonaka, I., Takeuchi, H., & Ingham, M. (1997). *La connaissance créatrice: la dynamique de l'entreprise apprenante*. Bruxelles: De Boeck.

Oh, D.-S., Phillips, F., Park, S., & Lee, E. (2016). Innovation ecosystems: A critical examination. *Technovation*, *54*, 1-6.

Olson, M. (1978). *La logique de l'action collective* (Presse Universitaire de France). Paris.

O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2004). The Ambidextrous Organization. *Harvard Business Review*, 74-81.

Orlikowski, W. J., & Baroudi, J. J. (1991). Studying Information Technology in Organizations: Research Approaches and Assumptions. *Information Systems Research*, *2*(1), 1-28.

Osborne, S. P. (1999). *Promoting local voluntary action: the role of Local Development Agencies*. York: YPS for Joseph Rowntree Foundation.

Paavola, S. (2004). Abduction as a logic and methodology of discovery: the importance of strategies. *Foundations of science*, *9*(3), 267-283.

Padilla-Perez, R., & Gomes Nogueira, C. (2016). Outward FDI from small developing economies: Firm level strategies and home-country effects. *International JHournal of Emerging Markets*, *11*(4), 693-714.

Panizzi, W. M. (2003). L'université publique : une référence pour l'enseignement supérieur brésilien. *Politiques et gestion de l'enseignement supérieur*, *15*(1), 49-64.

Pautrat, R. (2004). Une urgente priorité pour les territoires. *Constructif*, (8).

Pautrat, R., & Delbecque, E. (2008). Créer une dynamique d'intelligence territoriale. *Constructif*, (20).

Pecqueur, B., & Zimmermann, J.-B. (2004). *Économie de Proximités* (Hermès, Lavoisier). Paris.

Pedersen, K. (2003). The Eclectic Paradigm: A New Deal? *Journal of international business and economy*, 14-26.

Peillon, S., Boucher, X., & Jakubowicz, C. (2006). Du concept de communauté à celui de « ba ». Le groupe comme dispositif de d'innovation. *Revue française de gestion*, *32*(163), 73-92.

Peirce, C. (1878). Deduction, Induction and Hypothesis. *Popular Science Monthly*, *13*, 470-482.

Pelissier, M. (2009). Etudes sur les fondements de l'intelligence territoriale : l'intelligence territoriale comme une simple déclinaison de l'intelligence économique à l'échelle du territoire ? *Revue Internationale d'Intelligence Economique*, *1*(2), 291-303.

Pesqueux, Y. (2014). De la notion de territoire. *Prospective et stratégie*, *1*(4-5), 55-68.

Pettigrew, A. M. (1990). Longitudinal field research on change: theory and practice. *Organization Science*, *1*(3), 267-292.

Phillips, N., Sewell, G., & Jaynes, S. (2008). Applying Critical Discourse Analysis in Strategic Management Research. *Organizational Research Methods*, *11*(4), 770-789.

Piaget, J. (1970). *L'épistémologie génétique* (PUF). Paris.

Piekkari, R., Welch, C., & Paavilainen, E. (2009). The case study as disciplinary convention: Evidence from international business journals. *Organizational Research Methods*, *12*(3), 567-589.

Pitelis, C. N. (2009). The Sustainable Competitive Advantage and Catching-up of Nations: FDI, Clusters and the Liability (Asset) of Smallness. *Management International Review*, *49*(1), 95-120.

Popper, K. R. (1959). *The logic of scientific discovery*. New York: Basic Books.

Popper, K. R., & Notturno, M. A. (1997). *The myth of the framework: in defence of science and rationality* (Reprint). London: Routledge.

Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations* (The Free Press). New York.

Porter, M. E. (1998). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction* (1st Free Press ed). New York: Free Press.

Quintas, A. J. J. G. (2018). C'est arrivé près de chez vous: Enquête sur le meurtre d'un professeur des universités pour une question « d'authorship ». *Revue Française de Gestion*, *44*(270), 53-62.

Rallet, A., & Torre, A. (1995). *Économie industrielle et économie spatiale* (Economica). Paris.

Rallet, A., & Torre, A. (2004). Proximité et localisation. *Économie rurale*, *280*(1), 25-41.

Ramuz, R. (2011). Du fétichisme à l'hégémonie : comprendre les formes de domination pour articuler les stratégies de lutte. In *Colère, Insoumission, Perpspectives. Colère, courage et création politique.* (L'Harmattan, Vol. 7, p. 221-242). Paris: M.-C. Caloz-Tschopp.

Ranga, M., & Etzkowitz, H. (2013). Triple Helix systems: an analytical framework for innovation policy and practice in the Knowledge Society. *Industry and Higher Education*, *27*(4), 237-262.

Rask, M., Strandskov, J., & Håkonsson, D. D. (2008). Theoretical Perspectives on the Internationalization of Firms. *Journal of Teaching in International Business*, *19*(4), 320-345.

Rodrigues, C., & Melo, A. I. (2013). The Triple Helix Model as Inspiration for Local Development Policies: An Experience-Based Perspective. *International Journal of Urban and Regional Research*, *37*(5), 1675-1687.

Rorive, B. (2003). *e-projets : la conduite du changement par la traduction* (Rapport du réseau ANACT).

Rothaermel, F. T., Agung, S. D., & Jiang, L. (2007). University entrepreneurship: a taxonomy of the literature. *Industrial and Corporate Change*, *16*(4), 691-791.

Saad, M., Zawdie, G., & Malairaja, C. (2008). The triple helix strategy for universities in developping countries: the experience in Malyasia and Algeria. *Science and Public Policy*, *35*(6), 431-443.

Sanséau, P.-Y. (2005). Les récits de vie comme stratégie d'accès au réel en sciences de gestion : pertinence, positionnement et perspectives d'analyse. *Recherches Qualitatives*, *25*(2), 33-57.

Saxenian, A. (1994). *Regional Networks: industrial adaptation in Silicon Valley and Route 128* (Harvard University Press). Cambridge.

Saxenian, A. (1996). Inside-Out: Regional Networks and Industrial Adaptation in Silicon Valley and Route 128. *Cityscape: A Journal of Policy Development and Research*, *2*(2), 4160.

Sayer, R. A. (1992). *Method in social science: a realist approach* (2nd ed). London ; New York: Routledge.

Sbragia, R. (Coord.). (2006). *Inovação como vencer esse desafio empresarial.* São Paulo: Clio Editora.

Schön, D. A. (1991). *The reflexive turn. Case studies in and on educationnalpractice.* (Teachers College Press). New York.

Sen, A. K. (2001). *Un nouveau modèle économique: développement, justice, liberté*. Paris: Editions O. Jacob.

Serval, S. (2015). *Les managers territoriaux face à l'attractivité durable de leur territoire : comment favoriser l'ancrage territorial des filiales étrangères ? Une perspective ago-antagoniste.* (Thèse de doctorat en Sciences de Gestion). Aix-Marseille.

Serval, S. (2017). *L'attractivité territoriale à l'épreuve du temps: comment favoriser l'ancrage territorial des entreprises étrangères?* Paris: L'Harmattan.

Sfez, L. (1981). *Critique de la décision* (Presse de la Fondation Nationale des Sciences Politiques). Paris.

Sfez, L. (1984). *La décision* (Presses Universitaire de France). Paris.

Simon, H. A. (1959). Theories of Decision-Making in Economics and Behavioral Science. *American Economic Review*, *49*(1), 253-283.

Slimane, K. B., & Leca, B. (2010). Le travail institutionnel : origines théoriques, défis et perspectives. *Management & Avenir*, *37*(7), 53.

Souza Lima, K. R. (2011). O Banco Mundial e a educação superior brasileira na primeira década do novo século. *Revista Katálysis*, *14*(1), 84-94.

Squissardi, V. (2008). Modelo de expansão da educação superior no Brasil: predomínio privado/mercantil e desafios para a regulação e a formação universitária. *Educação & Sociedade*, *29*(105), 991-1022.

Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Star, S. L., & Griesemer, J. (1989). Institutionnal ecology, 'Translations', and Boundary objects: amateurs and professionals on Berkeley's museum of vertrebate zoologie. *Social Studies of Science*, *19*(3), 387-420.

Strandskov, J. (1995). *Internationalisering af virksomheder (Internationalization of Companies)* (København: Handelshøjskolens Forlag).

Sydow, J., Schreyögg, G., & Koch, J. (2009). Organizational path dependence: opening the black box. *Academy of Management Review*, *34*(4), 689-709.

Talbot, D. (2008). Les institutions créatrices de proximités. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, *3*, 289-310.

Talbot, D. (2010). La dimension politique dans l'approche de la proximité. *Géographie, économie, société*, *12*(2), 125-144.

Teixera, G. M. (1993). Les universités « communautaires » - Une expérience brésilienne. *Nouveaux cahiers sur l'enseignement supérieur UNESCO*, *10*.

Tidd, J. (2013). *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change* (Fifth edition). Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons.

Tight, M. (2010). The curious case of case study: A view point. *International Journal of Social Research Methodology*, *13*(4), 329-339.

Tong, T. W., Reuer, J. J., Tyler, B. B., & Zhang, S. (2015). Host country executives' assessments of international joint ventures and divestitures: An experimental approach. *Strategic Management Journal*, *36*(2), 254-275.

Torre, A. (2015). Théorie du développement territorial. *Géographie, économie, société*, *17*(3), 273-288.

Torre, A. (2018). Les moteurs du développement territorial. *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, *Octobre*(4), 711-736.

Torre, A., & Bourdin, S. (2015). *Big Bang Territorial : la réforme des régions en débat.* (Armand Colin). Paris.

Torre, A., & Bourdin, S. (2017). Les réformes territoriales : un big bang en matière d'aménagement des territories ? *Pouvoirs Locaux*, *110*(II), 49-53.

Torre, A., & Zimmermann, J.-B. (2015). Des clusters aux écosystèmes industriels locaux. *Revue d'économie industrielle*, (152), 13-38.

Touati, N., & Maillet, L. (2017). Soutenir l'émergence d'une écologie d'espaces d'innovation grâce à des communautés stratégiques : leçons d'une expérience au Québec. *Politiques et Management Public*, *34*(3), 265-286.

Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2008). *L'Entreprise multiculturelle* (3. éd. augmentée). Paris: Maxima.

Turnbull, P. W., & Valla, J. P. (1986). *Strategies for International Industrial Marketing* (Croom Helm). London.

Utterback, J. M. (1996). *Dominando a dinamica da inovaçao*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Uzinidis, D. (2010). Milieu innovateur, relations de proximité et entrepreunariat, analyse d'une alchimie féconde. *Revue canadienne des sciences régionales*, (33), 91-106.

Vaara, E. (2010). Taking the linguistic turn seriously: Strategy as A multifaceted and interdiscursive phenomenon. In *The Globalization of Strategy Research* (p. 29-50). Baum Joel A.C., Joseph Lampel (ed.).

Vaara, E., & Whittington, R. (2012). Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously. *The Academy of Management Annals*, *6*(1), 285-336.

Velloso, J. P. dos R. (2005). Brasil e a economia do conhecimento – o modelo do tripé e o ambiente institucional. In *Reforma Política e Economia do Conhecimento - Dois Projetos Nacionais*. Rio de Janeiro, RJ, República Federativa do Brasil: José Olympio Editora.

Vinck, D. (1999). Les objets intermédiaires dans les réseaux de coopération scientifique. Contribution à la prise en compte des objets dans les dynamiques sociales. *Revue Française de Sociologie*, *XL*(2), 385-414.

Vinck, D. (2009). De l'objet intermédiaire à l'objet-frontière. *Revue d'anthropologie des connaissances*, *3*(1), 51-72.

Vuignier, R. (2016, février). Marketing territorial et branding territorial : une revue de littérature systématique (Working paper). IDHEAP - Université de Lausanne.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations* (SAGE Publications).

Welch, C., Piekkari, R., Plakoyiannaki, E., & Paavilainen-Mäntymäki, E. (2011). Theorising from case studies: Towards a pluralist future for international business research. *Journal of International Business Studies*, *42*(5), 740-762.

Wenger, E. (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity* (Cambridge University Press). New-York.

White III, G. O., Chizema, A., Canabal, A., & Perry, M. J. (2015). Legal system uncertainty and FDI attraction in Southeast Asia. *International Journal of Emerging Markets*, *10*(3), 572-597.

Whittington, R. (1996). Strategy as practice. *Long Range Planning*, *29*(5), 731-735.

Whittington, R. (2002). Practice perspectives on strategy: unifying and developing a field. In *Proceedings of Annual Meeting of Academy of Management*. Denver.

Whittington, R. (2006). Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, *27*(5), 613-634.

Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*. New York : London: Free Press ; Collier Macmillan.

Wolton, D. (1989). La communication politique, construction d'un modèle. *Hermès*, (4).

World Bank. (2009). *The role of Local économic development agencies (LEDA)*. World Bank. Consulté à l'adresse http://info.worldbank.org/etools/docs/library/166856/UCMP/UCMP/7_leda.html

Wynn, D., & Williams, C. K. (2012). Principles for Conducting Critical Realist Case Study Research in Information System. *MIS Quarterly*, *36*(3), 787-810.

Yan, A., & Zeng, M. (1999). International Joint Venture Instability: A Critique of Previous Research, A Reconceptualization, and Directions for Future Research. *Journal of International Business Studies*, *30*(2), 397-414.

Ye, F. Y., Yu, S. S., & Leydesdorff, L. (2013). The Triple Helix of University-Industry-Government Relations at the Country Level, and Its Dynamic Evolution under the Pressures of Globalization. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, *64*(11), 2317-2325.

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods* (Sage Publications). Thousand Oaks, California.

Yin, R. K. (2014). *Case study Research: Design and Methods* (5th edition). Los Angeles: Sage.

Zachariadis, M., Scott, S., & Barrett, M. (2013). Methodological Implications of Critical Realism for Mixed-Methods Research. *MIS Quarterly*, *37*(3), 855-879.

Zaltman, G., Pinson, C. R. A., & Angelmar, R. (1973). *Metatheory and consumer research*. New York: Holt, Reinhart and Winston.

Zhu, Y. (2014). *The Internationalization of Chinese Multinationals - Motives, Determinants and Entry Mode applicable to Europe* (Ph.D. Thesis). University of Poitiers, Poitiers (France).

Zietsma, C., & Lawrence, T. B. (2010). Institutional Work in the Transformation of an Organizational Field: The Interplay of Boundary Work and Practice Work. *Administrative Science Quarterly*, *55*(2), 189-221. https://doi.org/10.2189/asqu.2010.55.2.189

Liste des schémas

Schéma 1 - Structure générale de la thèse 23

Schéma 2 – Le champ disciplinaire de la recherche 31

Schéma 3 – les investissements dans le paradigme O-L-I 35

Schéma 4 – Dynamique générale du modèle O-L-I 36

Schéma 5 – Les séquences d'internationalisation du modèle Uppsala 1977 38

Schéma 6 – Les séquences d'internationalisation du modèle Uppsala 2009 38

Schéma 7 – Motivations, cycle de vie et économie de l'IDE au cours du temps 39

Schéma 8 - Les chemins du développement territorial 47

Schéma 9 – L'agence de développement dans son environnement institutionnel 51

Schéma 10 – L'agence de développement dans son environnement général 51

Schéma 11 – Cycle du développement économique 58

Schéma 12 – La stratégie marketing d'attraction 59

Schéma 13 - Cycle de vie d'un projet d'IDE du point de vue du management public 60

Schéma 14 – Chemin de projet d'IDE 63

Schéma 15 – Bouclage conceptuel de la recherche 71

Schéma 16 – Les liens entre les différentes inférences 79

Schéma 17 – Représentation de la stratification de l'ontologie réaliste critique 83

Schéma 18 – Architecture conceptuelle de la recherche 86

Schéma 19 – Le processus de traduction 93

Schéma 20 – Cadre conceptuel pour l'analyse de la stratégie par la pratique 96

Schéma 21 - Intégrer Praxis, Pratiques et Praticiens 97

Schéma 22 – Représentation simplifiée d'un cas 107

Schéma 23 – Cadre opérationnel de la recherche 111

Schéma 24 – Cadrage final de la question de recherche 113

Schéma 25 – Réseaux d'acteurs pour le projet ZTE 138

Schéma 26 – Transformation du réseau d'acteurs tout lors processus du projet ZTE 139

Schéma 27 - Le réseau d'acteurs à l'issu de la résolution de la 1ère controverse 152

Schéma 28 - Le réseau d'acteurs à l'issu de la résolution de la 2ème controverse 154

Schéma 29 – Le réseau final au terme du processus de traduction 157

Schéma 30 – Construction et stabilisation du réseau d'acteurs du cas HT MICRON 160

Schéma 31 – Modèles de « triple hélice » 185

Schéma 32 – Dynamique temporelle de stabilisation du réseau d'acteurs pour HT MICRON 188

Schéma 33 - Nature des liens entre les acteurs pour le projet HT MICRON 189

Schéma 34 – Processus de construction par la pratique d'une « triple hélice » 190

Schéma 35 – Le réseau de relations complexe activé pour l'implantation HT MICRON 191

Schéma 36 – Représentation temporelle du cycle de vie du projet d'IDE 192

Schéma 37 - Cycle de vie du projet de Micron HT 194

Liste des tableaux

Tableau 1 – Perspectives théoriques d'internationalisation des entreprises 32

Tableau 2 – Alternatives pour la desserte d'un marché à l'étranger 35

Tableau 3 – Modes d'internationalisation (avantage O présumé)..... 36

Tableau 4 – Caractéristiques d'une agence de développement économique 50

Tableau 5 – Les différentes dimensions des recherches sur les IDE 53

Tableau 6 - Tendance globale 2007-2017 du marché des IDE (en %)..... 57

Tableau 7 – Les caractéristiques du réalisme critique 85

Tableau 8 – La « stratégisation » comme processus de traduction..... 99

Tableau 9 – Typologie d'étude de cas qualitative..... 102

Tableau 10 – Caractéristiques de l'étude de cas multi-sites..... 103

Tableau 11 – Synthèse de l'architecture de recherche..... 113

Tableau 12 – Description des personnes interrogées Cas ZTE..... 124

Tableau 13 - Découpage en phases à partir des sources..... 124

Tableau 14 – Boucle de traduction pour le management du projet HT MICRON 140

Tableau 15 - Répartition des sources utilisées 145

Tableau 16 – Description des personnes interrogées Cas HT Micron..... 145

Tableau 17 – 1ère boucle de controverse pour le management du projet HT MICRON.. 153

Tableau 18 – 2ème boucle de controverse pour le management du projet HT MICRON . 155

Tableau 19 – 3ème boucle de controverse pour le management du projet HT MICRON . 158

Tableau 20 – Jeux de pouvoir entre les entités pour le projet ZTE 167

Tableau 21 – Les emplois annoncés en fonction de la vie du projet 169

Tableau 22 – Processus et activités de contrôle dans une organisation par projet 177

Tableau 23 – Processus et activités de contrôle pour les projets ZTE et HT MICRON.. 180

Tableau 24 – Désignation des acronymes du phasage temporel 192

Tableau 25 – Les étapes du cycle de vie réel du projet HT MICRON 193

Tableau 26 – Grille d'entretien semi-directif utilisée dans le cadre de la recherche..... 223

Liste des encadrés

Encadré 1 – Synthèse de la circulaire d'organisation en « mode projet » (Fillon, 2012) 179

Table des matières

Remerciements **.....7**

Avant-Propos.....11

Introduction 15

PARTIE 1. Construction d'un cadre théorique et conceptuel pour la recherche 25

Chapitre 1 Contextualisation : IDE, territoire et management.....27

I Mondialisation et internationalisation des entreprises 31

I-1 Le processus d'internationalisation des entreprises..... 32

I-2 Le paradigme éclectique 33

I-3 Le modèle d'Uppsala..... 37

I-4 Relier motivations de l'investisseur et cycle de vie d'un IDE 39

II Territoire, attractivité et marketing territorial..... 40

II-1 Une définition complexe de l'objet « territoire »..... 40

II-2 Le concept d'attractivité 41

II-3 La diffusion du marketing territorial 43

III Développement et management territorial..... 44

III-1 Théorie du développement territorial..... 45

III-2 Le management territorial : un management particulier ? 47

III-3 Le rôle des agences de développement économique..... 48

IV Projet d'investissement direct étranger 52

IV-1 Revue de littérature sur les IDE..... 52

IV-2 Les IDE en France 54

IV-3 Les IDE dans les pays en développement 55

IV-4 Les tendances globales concernant les IDE 56

IV-5 Cycle du développement économique et projet d'IDE..... 57

IV-5-a Le cycle du développement économique idéal 57

IV-5-b Modèle séquentiel pour la gestion d'un projet d'IDE sur un territoire 59
IV-5-c Lien entre cycle de vie du projet d'IDE et chemin de développement territorial. 62
V L'intelligence territoriale : un management public agile ? 63
V-1 Introduction au concept d'intelligence territoriale 63
V-2 Vers un management public intelligent ? 66
V-3 Intelligence territoriale et IDE 67
VI Problématisation de la recherche 68
VII Conclusion du chapitre 69
Chapitre 2 Architecture de la recherche et cadres théoriques 73
I Cadre paradigmatique et orientation épistémologique 77
I-1 Un projet épistémologique praxéologique 77
I-2 Un raisonnement abductif et retroductif 78
I-2-a Les différentes inférences 78
I-2-b Le raisonnement abductif et retroductif 79
I-3 Perspective ontologique 80
I-3-a L'abandon d'une perspective interprétativiste 81
I-3-b L'adoption d'une ontologie réaliste critique 81
II Conceptualisation du cadre d'analyse 85
II-1 Un cadre conceptuel fondé sur quatre dimensions en interactions 86
II-2 Relier le cadre conceptuel à la théorie 88
II-2-a Les modèles de décision politique 88
II-2-b La sociologie de la traduction 90
II-2-c Strategy as practice 94
II-2-d De la nécessaire hybridation des deux cadres théoriques 98
III Méthodologie de la recherche : l'étude de cas comme stratégie de recherche 99
III-1 L'étude de cas qualitative 101
III-2 Collecte et analyse des données 104
III-2-a Nature des données 104
III-2-b Analyse des données 104
III-2-c Validité de la recherche 105
III-3 Que peut-on attendre de ces études de cas ? 107
III-4 Opérationnalisation de la recherche sur des terrains 108
III-4-a Une analyse historique en préambule 108
III-4-b Reconsidérer le processus par l'analyse secondaire 109
IV Conclusion du chapitre : un alignement paradigmatique complet 111
PARTIE 2. Etude empirique du management de projet d'IDE 115
Chapitre 3 Etude des projets portés par ZTE et HT MICRON 117

I L'implantation de ZTE sur le technopôle du Futuroscope 122
I-1 Contexte de l'étude de cas 122
I-2 Tribulations d'une entreprise chinoise en France : les faits et l'histoire 125
I-2-a Phase 1 : la genèse et l'annonce du projet 125
I-2-b Phase 2 : le projet en marche 127
I-2-c Phase 3 : le projet confronté à l'économie française et mondiale des télécommunications 128
I-2-d Phase 4 : les dirigeants chinois font monter la pression 129
I-2-e Phase 5 : la crise et le gel (abandon ?) du projet 131
I-3 Réinterprétation par la sociologie de la traduction : une histoire d'inintelligence territoriale ? 133
I-3-a Problématisation 133
I-3-b Intéressement 134
I-3-c Enrôlement 136
I-3-d Mobilisation 136
I-4 Conclusion partielle sur ce cas 138
II L'implantation de HT MICRON sur le campus d'UNISINOS 143
II-1 Contexte de l'étude de cas 143
II-2 Les faits et l'histoire 145
II-2-a Localisation d'une usine de semi-conducteurs dans le sud du Brésil 145
II-2-b Soutenir le projet 146
II-2-c Une université de plus en plus impliquée 148
II-2-d Le gouvernement fédéral brésilien soutient le transfert de technologie … 149
II-2-e ... et reconnaît l'excellence du projet 151
II-3 Réinterprétation par la sociologie de la traduction : une histoire d'intelligence territoriale 151
II-3-a 1ère controverse : localiser la joint-venture HT MICRON 151
II-3-b 2ème controverse : réduire les charges liées à la construction de l'usine 153
II-3-c 3ème controverse : former et recruter des personnels compétents 156
II-4 Conclusion partielle sur ce cas 159
III Conclusion du chapitre 161
Chapitre 4 Résultats abductifs et discussion générale 163
I Les raisons d'un échec dans le cas de ZTE 166
II Regard croisé : construire ou déconstruire une intelligence territoriale 173
II-1 L'effet d'apprentissage ou d'expérience territoriale 174
II-2 Gestion du projet d'IDE en contexte public 176
II-3 La formation comme objet frontière ou objet barrière 180
III Qualifier le « système territorial » à l'issu du processus 183

III-1 Les écosystèmes 183
III-2 Le modèle de la « triple hélice » appliqué au territoire 184
III-2-a Une prise de conscience du poids croissant de la recherche dans le processus d'innovation 185
III-2-b Intérêt du concept de « triple hélice » 186
III-3 Retour sur le cas ZTE : déconstruire une triple hélice 186
III-4 Retour sur le cas HT MICRON : le cercle vertueux du succès 187
III-4-a Un réseau de relations complexes émerge correspondant au modèle « triple hélice » 187
III-4-b Singularité de l'émergence stratégique : une dynamique tourbillonnaire du projet 191
IV Discussion 194
IV-1 Le cadre théorique 194
IV-2 Apport dans le contexte français 195
IV-2-a Une stratégie d'attraction des IDE sur la base de la triple hélice as practice ... 195
IV-2-b L'université entrepreneuriale au cœur du dispositif d'attraction des IDE 196
IV-3 Contribution théorique : la triple hélice *as practice* 197
IV-4 Limites et utilités du concept de triple hélice 197
V Conclusion du chapitre 198
Conclusion générale 201
I Retour sur les objectifs de la recherche 202
I-1 L'état de la connaissance 202
I-2 La démarche de recherche appliquée 204
II Les limites et principaux apports de la recherche 205
II-1 Limites de la recherche 205
II-2 Résultats et apports 206
III Les perspectives induites par cette recherche 207
III-1 Intégrer le management des différences culturelles 207
III-2 Intégrer les proximités dans l'analyse de la résolution des controverses 208
III-3 Passer au stade de la recherche intervention 210
IV Implications managériales 211
IV-1 Sur le processus de gestion de projet en lui-même 211
IV-2 Sur la communication sur les projets d'IDE 212
IV-3 Sur le management public territorial 212
V Réponses aux interrogations fondamentales d'une étude de cas 215
V-1 De quoi les cas de projets d'IDE étudiés dans cette recherche sont-ils les cas ? 215
V-2 De quoi les cas de projets d'IDE étudiés dans cette recherche se composent-ils ? 215
V-3 Que peuvent produire les cas de projets d'IDE étudiés dans cette recherche ? 215

Annexe A. Présentation de l'entreprise ZTE.....217
Annexe B. Présentation de l'entreprise HT MICRON.....221
Annexe C. Grille utilisée pour les entretiens.....223
Annexe D. Historique du parc du Futuroscope.....225
Annexe E. La prime d'aménagement du territoire (PAT).....227
Annexe F. Valorisation des travaux de thèse.....229
Bibliographie.....233
Liste des schémas.....257
Liste des tableaux.....259
Liste des encadrés.....261
Table des matières.....263

Après un coup d'œil à cette planète,
n'importe quel visiteur de l'espace dirait :
« je veux voir le manager ».

William S. Burroughs

« Pra não dizer que não falei das flores » (« Caminhando »)

Vem, vamos embora

Que esperar não é saber

Quem sabe faz a hora

Não espera acontecer...

Viens, allons-y,

Attendre, ce n'est pas savoir

Celui qui sait, agit

Il n'attend pas les événements…

« Pour ne pas dire que je n'ai pas parlé des fleurs » (autre titre : « Chemin faisant »)

Refrain de la chanson de Geraldo Vandré (1968)

Management public territorial des projets d'investissements directs étrangers
Une contribution à l'intelligence territoriale

Prospecter, attirer, localiser et ancrer sur un territoire des projets d'investissements directs étrangers (IDE) est désormais un enjeu fort pour les responsables économiques et politiques. Les acteurs du management public (techniciens, élus, citoyens) s'interrogent alors sur le type de management et d'intelligence économique territoriale à mettre en œuvre en vue de faciliter l'ancrage de ces projets. La littérature sur ce sujet est riche de recherches sur les facteurs d'attractivité et les déterminants de la localisation mais a très peu été abordée sous l'angle des sciences de gestion. Afin de comprendre les raisons du succès ou de l'échec de l'implantation de tels projets, il est alors pertinent d'interroger le processus du management public territorial dans l'objectif de comprendre ce qui sous-tend la mise en œuvre et l'ancrage d'un projet d'IDE durant son cycle de vie. A partir d'études de cas qualitatives, nous étudions les liens entre le processus d'implantation d'un projet d'IDE et son inscription dans l'écosystème territorial pour *i)* un projet chinois en France dans le secteur des télécommunications et *ii)* un projet sud-coréen au Brésil dans le secteur des semi-conducteurs. Sur la base d'une étude initiale historique produite à l'aide de sources publiques primaires et secondaires ainsi que des entretiens de confirmation avec des parties prenantes impliquées, nous proposons des analyses secondaires au prisme de la sociologie de la traduction associée au cadre *strategy as practice*. En remettant en cause une vision classiquement linéaire du cycle de vie du projet et en identifiant les événements et pratiques managériales clés, nous comprenons ainsi mieux le processus et la manière dont les territoires font preuve, ou non, d'agilité stratégique. Les relations entre universités, entreprises et gouvernement sont aussi analysées en termes de soutien à l'attractivité territoriale. Considérer l'attraction des projets d'IDE du point de vue de collaborations fournit ainsi de nouvelles preuves empiriques et explications du phénomène. Nous pouvons alors proposer les implications managériales suivantes : *i)* l'utilisation d'une stratégie de triple hélice est un facteur attractif pour la localisation d'un investissement exogène, *ii)* l'université entrepreneuriale est un facteur attractif lors de la localisation d'un investissement exogène et *iii)* les politiques publiques contemporaines doivent être impliquées dans des réseaux complexes avec la communauté pour réussir à localiser et à ancrer un investissement exogène.

Mots clés : investissement direct étranger, management public, intelligence territoriale, triple hélice, sociologie de la traduction, strategy as practice

---

Territorial public management of foreign direct investment projects
A contribution to territorial intelligence

Prospecting, attracting, locating and anchoring foreign direct investment (FDI) projects in a country is now a major challenge for economic and political leaders. Public management actors (technicians, elected officials, citizens) then question themselves on the type of management and territorial economic intelligence to be implemented in order to facilitate the anchoring of these projects. The literature on this subject is rich in research on attractiveness factors and the determinants of location but has been very little addressed from the perspective of management sciences. In order to understand the reasons for the success or failure of the implementation of such projects, it is then relevant to question the process of territorial public management in order to understand what underlies the implementation and anchoring of an FDI project during its life cycle. Based on qualitative case studies, we study the links between the process of implementing an FDI project and its inclusion in the territorial ecosystem for *i)* a Chinese project in France in the telecommunications sector and *ii)* a South Korean project in Brazil in the semi-conductor sector. On the basis of an initial historical study produced using primary and secondary public sources as well as confirmatory interviews with involved stakeholders, we propose secondary analyses from the perspective of translation sociology associated with the "strategy as practice" framework. By challenging a traditionally linear view of the project life cycle and identifying key managerial events and practices, we better understand the process and how territories demonstrate, or not, strategic agility. Relations between universities, companies and government are also analysed in terms of supporting territorial attractiveness. Considering the attractiveness of FDI projects from a collaborative perspective thus provides new empirical evidence and explanations of the phenomenon. We can then propose the following managerial implications: *i)* the use of a triple helix strategy is an attractive factor for the location of an exogenous investment, *ii)* the entrepreneurial university is an attractive factor when locating an exogenous investment and *iii)* contemporary public policies must be involved in complex networks with the community to successfully locate and anchor an exogenous investment.

Keywords : foreign direct investment, public management, territorial intelligence, triple helix, sociology of translation, strategy as practice