

AIX-MARSEILLE UNIVERSITE

INSTITUT DE MANAGEMENT PUBLIC ET GOUVERNANCE TERRITORIALE

Ecole Doctorale de Sciences Economiques et de Gestion d'Aix-Marseille
Centre d'Etudes et de Recherche en Gestion d'Aix-Marseille

**LES MANAGERS TERRITORIAUX FACE A L'ATTRACTIVITE
DURABLE DE LEUR TERRITOIRE :
COMMENT FAVORISER L'ANCRAGE TERRITORIAL DES FILIALES
ETRANGERES ?
UNE PERSPECTIVE AGO-ANTAGONISTE**

THESE POUR L'OBTENTION DU DOCTORAT EN SCIENCES DE GESTION
D'AIX MARSEILLE UNIVERSITE

Présentée et soutenue publiquement le 7 décembre 2015 par
Madame Sarah SERVAl

COMPOSITION DU JURY

Directeur de Recherche	Monsieur Robert FOUCHET, Professeur des Universités, Aix Marseille Université
Co-directeur de Recherche	Monsieur Olivier KERAMIDAS, Maître de Conférences en Sciences de Gestion, HDR Aix Marseille Université
Rapporteurs	Madame Véronique CHANUT, Professeur des Universités Université Paris II Panthéon-Assas Monsieur Jean DESMAZES, Professeur des Universités, Université de La Rochelle
Suffragants	Madame Corinne GRENIER, Professeur, HDR KEDGE Business School Madame Valéry MICHAUX, Professeur, HDR NEOMA Business School

Aix-Marseille Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Remerciements

C'est avec un immense plaisir que mes mains parcourent le clavier pour écrire ces remerciements. Un plaisir que je me suis réservée jusqu'à la dernière minute. J'y ai maintes fois pensé et à présent, je peux l'écrire. Je peux me livrer à cet exercice tant attendu. Car il faut bien le dire, une thèse n'est pas de tout repos et sa réalisation implique plusieurs personnes qui se retrouvent touchées de près ou de loin par elle. Elle, que je n'aurai pas pu faire sans l'aide et le soutien de nombreuses personnes que je tiens à remercier dans ces paragraphes.

Je remercie les acteurs de terrain sans qui cette thèse ne serait pas. Merci de m'avoir accordé de votre temps et de m'avoir livré une partie de vous en partageant vos expériences et vos réflexions.

Je remercie le jury qui a accepté d'évaluer ce travail : le professeur Véronique Chanut et le professeur Jean Desmazes qui ont eu la tâche fastidieuse de « rapporter ». Je remercie également le professeur Valéry Michaux pour avoir accepté d'en être suffragant au côté du professeur Corinne Grenier que je remercie plus particulièrement pour son soutien et ses encouragements depuis le Master Recherche. J'ai beaucoup appris à travers vous et nos échanges ont contribué à la construction de cette thèse.

Je tiens à continuer ces remerciements par le professeur Robert Fouchet que je remercie pour m'avoir ouvert les portes du management public qui mène au monde merveilleux de la recherche en sciences de gestion. Vous avez été d'un soutien sans faille, à la fois dans le contenu et le contenant de cette thèse. J'apprécie le professeur et le manager que vous êtes. Un manager-entrepreneur qui a eu le génie de construire - avec ses associés intuitu personae - l'Institut de Management Public et Gouvernance Territoriale. Une école, au sens noble du terme, où l'on y défend, cheville au corps, les valeurs du service public sans pour autant se perdre dans des idéologies planificatrices. A l'IMPGT, on parle complexité, on parle finalités externes et performance des outputs, on parle territoire, on parle stratégie et gouvernance, on parle réformes, économie, éducation, sécurité, santé, culture et environnement, bref tout un langage empreint de management public qui façonne notre esprit et la perception de nos objets de recherche. Cette thèse n'aurait pas pris le même chemin sans vous et sans l'IMPGT.

Je remercie Olivier Keramidas qui a codirigé ces travaux de thèse et qui dirige à présent l'IMPGT. Je te remercie pour ta bonne humeur et ton humour qui m'ont aidée à prendre de la distance tout au long de ces travaux. Je te remercie pour le temps que tu m'as accordé - malgré tes nombreuses sollicitations - pour discuter des avancées de la recherche et me rassurer. Je te remercie plus généralement pour ton investissement dans l'IMPGT et pour la confiance que tu m'as accordée à travers les missions d'enseignement qui m'ont été confiées. Tu m'as impliquée dans la structure et tu m'as formée au métier d'enseignant-chercheur auquel j'aspire. J'ai pu, grâce à toi, découvrir un métier aux multiples facettes qui ne se limite pas à l'enseignement et à la recherche ; ces deux missions sont possibles à travers l'existence d'une structure qu'il faut faire vivre et c'est un combat de tous les jours que tu mènes d'une main experte.

Que serait l'IMPGT sans son personnel administratif ! Merci à Brigitte, Elise, Josy, Sandrine, Mohamed, Gaëlle et Stéphanie pour la qualité de leur travail qui facilite et permet le nôtre.

Je remercie les étudiants de l'IMPGT qui m'ont permis d'apprendre à enseigner. Plus encore, vous avez fait naître une vocation que j'ignorais. Je me suis lancée en thèse pour la recherche et non pour l'enseignement. Mais le jour où j'ai fermé cette porte, un matin, en salle Cerventes, que mon regard s'est porté sur vous et que le cours a commencé, c'était fait : ce sera enseignant-chercheur ou rien. J'ai une pensée toute particulière pour ceux que j'ai suivis en mémoire et à travers lesquels j'ai découvert de nombreux sujets passionnants dans des domaines que je ne maîtrisais pas, qu'il s'agisse du secteur de la santé, de la sécurité ou de la préservation des milieux marins.

En évoluant à l'IMPGT j'ai appris ce qu'était la mobilisation collective des enseignants-chercheurs, la culture du collectif et des projets. L'IMPGT c'est aussi une équipe d'enseignants-chercheurs et de doctorants avec qui j'ai eu plaisir à travailler dans le cadre de l'enseignement, de recherches-actions, de communications, articles et chapitres d'ouvrage. Je remercie donc Sophie Lamouroux qui a largement participé à ma formation (tu as été une mère pour moi !). Je remercie Edina Soldo et Christophe Alaux qui m'ont accordé leur confiance dans le cadre de recherches-actions. Je remercie plus généralement tous les autres avec qui j'ai pu travailler sur différents projets : Charlène Arnaud, Solange Hernandez, Emmanuelle Moustier, Bruno Tiberghien. Je remercie également ceux qui sont devenus ou deviendront docteurs et avec qui j'ai partagé quelques années de Doctorat : Adrien, Anna, Charline, Elsa, Emilie, Johan, Joris, Leïla, Maëva, Marc, Marie-Luce, Marius, et Raphaëlle. Je remercie plus particulièrement Paul Gimet pour ses encouragements et les discussions scientifiques que nous avons pu avoir : j'espère qu'à présent nous allons pouvoir mettre en œuvre toutes nos belles idées ! Je remercie aussi Anne Fablet et Anne-Gaëlle Rimbart-Pirot avec qui j'ai partagé la fin de thèse et bien d'autres choses ! J'espère que nous fêterons ça dignement les filles ! Parmi toutes ces personnes, il y en a une que je n'ai pas encore citée : Christelle Zeller. Il faudrait que je laisse toute une page blanche – au moins – pour retranscrire le silence qui me vient à l'évocation de ton nom. Un silence ému car nous nous suivons depuis la seconde au lycée Albert Schweitzer de Mulhouse et nous terminons nos travaux de thèse ensemble à l'IMPGT que, d'ailleurs, nous soutenons le même jour ! Une collègue, une amie, une sœur : tu es certainement tout ça à la fois. Je ne compte plus les heures où nous avons parlé de la mobilisation collective des enseignants chercheurs ou de l'ancrage territorial des filiales étrangères ! Tu m'as détestée plus d'une fois lorsque je t'impliquais dans des projets de communication ou d'articles dont nous ne voyions plus le bout : « mais pourquoi je t'ai écoutée, j'aurais mieux fait de me casser une jambe le jour où je t'ai dit oui ! ». Mais tu m'as toujours fait confiance, nos projets ont toujours abouti – avec plus ou moins de succès – et j'apprécie travailler avec toi : c'est fiable et efficace. Enfin...quand tu n'es pas trop stressée...J'ai envie d'éclater de rire car là, tout de suite, je repense au jour de la soutenance du mémoire de master Recherche... j'espère que tu gèreras le stress de la soutenance de thèse différemment haha ! Mais nous n'avons pas partagé que du travail et il s'en est passé des choses pendant ces années de thèse. Je n'ai envie d'en retenir qu'une aujourd'hui : Naël, qui je l'espère sera fier de sa maman !

Je remercie mes amis pour leur soutien des premières aux dernières heures. Merci à Loubna, Naouel, Stéphanie, Ouda, et Amin. Merci aussi aux amis lyonnais pour leur accueil et leurs visites sous le soleil marseillais ! Je remercie également un nouvel ami, que je découvre après dix ans de relation. Nos chemins se sont séparés mais tu as été une partie de moi pendant de nombreuses années et je te dois beaucoup dans la réalisation de cette thèse et davantage encore dans ce que je suis aujourd'hui. Merci pour tout ce que tu m'as apporté et merci d'avoir respecté mes choix. Puisse-t-on retrouver ce que nous partagions même

séparément. Je remercie tout particulièrement Sophie qui a été d'un soutien indéfectible. Merci pour ton humour et pour tout ce que tu es. Je n'y serai pas arrivée sans toi et s'y j'ai su me relever si vite face aux épreuves de ces dernières années, c'est grâce à toi. Tu pratiques l'ubiquité comme personne ! Même à 700km tu as été présente tous les jours dans des moments parfois difficiles et je t'en remercie. J'espère que je suis là pour toi comme tu l'es pour moi. Et tu tiens une place toute particulière dans ma vie. Enfin, merci à toi, Facri, pour ton investissement dans les derniers moments et pour m'avoir montré qu'à côté d'une thèse, il y a une vie et des projets qui se construisent aussi...

Je remercie ma sœur pour son soutien et avec qui j'ai partagé « le stress des exam ». Entre des heures de discussion autour de mon objet de recherche, ou des heures de révisions, que dis-je des nuits, à tenter d'ingurgiter tout un programme de management ou de finance pour l'épreuve de DCG ou de DSCG du lendemain. Je tiens à te dire que je n'ai jamais autant révisé de cours qu'en t'aidant dans les tiens. Je crois bien que désormais c'est ton tour ; à toi de prendre le chemin sinueux des longs projets et à toi d'entreprendre ton expertise comptable ! (je souhaite bon courage à mon beau-frère) Tu pourras compter sur mes relectures, et je veillerai à me former aux enjeux comptables des cessions d'actifs dans la transmission d'entreprise, comme tu t'es formée aux enjeux de l'action publique locale !

Enfin, je dédie ce dernier paragraphe à mes parents. Un couple pour le moins ag-antagoniste que les flux migratoires du bassin méditerranéen ont réuni en France : ma mère, au profil littéraire mais pourtant pragmatique, mon père au profil scientifique et pourtant sensible. Cette thèse n'aurait pu se faire sans vous et votre soutien. Les mots me manquent pour exprimer toute ma gratitude et une liste exhaustive de tout ce que vous m'avez apporté me semble impossible.

Maman, tu as été pour moi un véritable coach sportif et tu as vécu mes angoisses de thésarde face à un objet de recherche qui peine à se structurer, et face à l'ampleur des données qu'il faut traiter. Tu as aussi vécu mes victoires ponctuelles, lorsque je trouvais enfin le bon concept, la bonne variable ou la bonne méthode. Tu as vécu mon stress, pendue à ton téléphone les veilles d'atelier recherche ou de conférence lorsque l'épreuve de la confrontation et de la discussion scientifique arrivait. Tu as certainement cru plus d'une fois que je ne la terminerai pas, mais tu as eu la bienveillance de ne jamais le dire et de me faire voir uniquement le côté positif des choses : « quoi qu'il arrive, tu en sortiras grandie, c'est le chemin qui compte et pas seulement l'arrivée ». Tu as été angoissée, déçue, fière et joyeuse au rythme de mes humeurs et je te remercie pour ta constance et ta fiabilité.

Papa, je me revois petite essayer ton casque de sécurité, mettre tes lunettes, et enfiler tes bottes de la taille de mes jambes. Je me revois aider maman à – « taper à l'ordinateur » – ton mémoire sur la soudure industrielle en passant plusieurs minutes à essayer de lire et d'écrire des mots que je ne comprenais pas. Ton histoire et ton parcours professionnel ont certainement guidé mes désirs de thèse et le choix de mon sujet. La question industrielle, aussi technique soit-elle, évoque chez moi de nombreux souvenirs d'enfance teintés par « la nostalgie des cheminées qui fument » que je pouvais observer au loin, lorsque nous nous approchions de ton travail. Mais tu m'as aussi soutenue pendant ces années de Doctorat et je me souviens d'un soir d'hiver où tu m'appelles et me dit : « ma fille tu dois finir cette thèse, je n'ai pas de fortune à te léguer, ce que je te lègue ce sont tes diplômes qui te permettent de t'émanciper, d'affirmer pleinement ce que tu es dans la société ». Tu n'imagines pas combien cette phrase m'a émue, je l'ai gardée à l'esprit jusqu'au dernier jour. Voilà papa, nous y sommes, j'y mets le point final.

Résumé

Face au phénomène de désindustrialisation de certains territoires français, accompagné par des mouvements de délocalisation, et dans un contexte de concurrence mondiale exacerbée, la question de l'attractivité des territoires infranationaux se pose avec acuité. Cette thèse porte sur l'attractivité territoriale entendue comme la capacité à retenir des activités économiques étrangères de sorte à favoriser le développement territorial. Ainsi, ces travaux de recherche posent la question du lien théorique et empirique entre action publique locale et ancrage territorial des filiales étrangères. Il s'agit de comprendre en quoi consiste cet ancrage pour l'action publique locale, et la manière dont elle agit sur celui-ci (Chapitre 1).

Dans un premier temps, l'objectif est de construire un cadre théorique et conceptuel de l'ancrage territorial des filiales étrangères. Nous le concevons comme un objet de management pour l'action publique locale, et par un processus de déconstruction/reconstruction théorique, nous proposons une perspective ago-antagoniste du concept qui s'explique alors par différents paradoxes (Chapitre 2).

Dans un deuxième temps, il est question de comprendre le contexte et la manière dont l'action publique locale peut se saisir et agir sur l'ancrage territorial des filiales étrangères. Perçue comme plurielle, protéiforme et dispersée, nous proposons différentes pistes pour analyser l'action publique locale en faveur de l'ancrage territorial des filiales étrangères. L'objectif est de comprendre à la fois la structure de l'action publique locale, à travers l'étude du système de gouvernance territoriale, et les dynamiques managériales à l'œuvre pour favoriser l'ancrage territorial des filiales étrangères eu égard aux forces ago-antagonistes qui l'animent (Chapitre 3).

Parmi les différents échelons de l'organisation territoriale de la République, nous avons retenu l'échelon régional pour l'étude empirique du lien entre action publique locale et ancrage territorial des filiales étrangères. Ce choix a été guidé par les réformes récentes qui placent la région en chef de file pour le développement économique du territoire. La région choisie est celle de l'Alsace en raison de son tissu économique composé de nombreuses filiales étrangères. Ainsi, nous avons supposé que les managers territoriaux de ce territoire disposaient d'une expérience et d'une représentation de l'objet de recherche. La méthodologie engagée est de nature interprétativiste et qualitative ; elle s'appuie sur une étude de cas unique, mobilisant une analyse de contenu à partir d'entretiens semi-directifs retranscrits (Chapitre 4).

Les résultats s'articulent autour de la confirmation et de l'exploration de quatre propositions de recherche (Chapitres 5-7) : (1) l'ancrage territorial d'une filiale étrangère repose sur trois dimensions, spatiale, relationnelle et téléologique, qui favorisent l'attractivité territoriale durable du territoire ; (2) l'ancrage territorial des filiales étrangères s'explique par des facteurs ago-antagonistes multi-niveaux (global/local, endogène/exogène, proximité/distance, top-down/bottom-up, engagement pour le siège/pour le territoire, conformité/résistance) ; (3) la gouvernance territoriale en matière d'ancrage des filiales étrangères est de nature anarchique ; (4) le management territorial repose sur des pratiques organisationnelles paradoxales pour gérer les ago-antagonismes de l'ancrage territorial des filiales étrangères.

Mots clés : ancrage territorial des filiales étrangères, action publique locale, management territorial, ago-antagonisme

Abstract

The question of attractiveness of subnational territories is particularly raised due to the fact that some French territories are facing the phenomenon of deindustrialization accompanied with movements of relocation in a context of worldwide competition. This thesis will focus on the territorial attractiveness intended as the capacity to retain foreign economic activities so that favoring local development. Thus, the research works raise the question of the theoretical and empirical link between local public action and the territorial anchoring of foreign subsidiaries. The idea is to understand what this anchoring consists of in terms of local public action, and the way it affects it (Chapter 1).

On the one hand, the aim is to build a theoretical and conceptual frame of the territorial anchoring of foreign subsidiaries. We conceive it as an object of management for local public action. With a process of theoretical deconstruction/reconstruction, we suggest an ago-antagonistic perspective of the concept which reveals itself by numerous paradoxes (Chapter 2).

On the other hand, it is a question of comprehending the context and the manner in which local public action is able to seize and influence on territorial anchoring of foreign subsidiaries. We offer different leads to analyze the local public action in favor of the territorial anchoring of foreign subsidiaries which is deemed as plural, multifaceted and diffuse. The goal fixed upon is to understand meantime the structure of local public action- through the study of the system of territorial governance- and the managerial dynamics at work that encourage the territorial anchoring of foreign subsidiaries in accordance with ago-antagonistic forces which drive it (Chapter 3).

Amongst the different levels of territorial organization of the Republic, we selected the regional level for an empirical study of the link between local public action and the territorial anchoring of foreign subsidiaries. This choice was motivated by the recent reforms which place the region in the lead for the economic development of the territory. "Alsace" is the chosen region owing to its economic structure composed of numerous foreign subsidiaries. Thereby, we induced that the territorial managers of this territory possessed an experience and a representation of the research object. The methodology undertaken is interpretative and qualitative; it relies on a unique study case, mobilizing a content analysis based on transcribed semi-structured interview (Chapter 4).

The results are built around the confirmation and the exploration of five research proposals (Chapter 5-7): (1) the territorial anchoring of foreign subsidiaries relies on three dimensions: spatial, relational and purposive, which favor a sustainable territorial attractiveness of the territory; (2) the territorial anchoring of foreign subsidiaries is explained by multi levels ago-antagonistics factors (global/local, endogenous/exogenous, proximity/distance, top-down/bottom-up, commitment for the headquarters/for the territory, conformism/resistance); (3) the territorial governance regarding the territorial anchoring of foreign subsidiaries is by nature anarchical; (4) territorial management is based on paradoxical organizational practices to handle the ago-antagonisms of territorial anchoring of foreign subsidiaries.

Key words: territorial anchoring of foreign subsidiaries, local public action, territorial management, ago-antagonism

SOMMAIRE¹

Introduction générale

PARTIE 1 : CONSTRUCTION D'UN CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL POUR LA RECHERCHE

Chapitre 1. Territoire et attractivité territoriale durable

Chapitre 2. L'ancrage territorial des filiales étrangères : une approche multi-niveaux et une perspective ago-antagoniste

Chapitre 3. Le management territorial de l'ancrage territorial des filiales étrangères

PARTIE 2 : ETUDE EMPIRIQUE DE L'ACTION PUBLIQUE LOCALE EN FAVEUR DE L'ANCRAGE TERRITORIAL DES FILIALES ETRANGERES AU SEIN DE LA REGION ALSACE

Chapitre 4. Positionnement épistémologique, choix méthodologiques, et critères de scientificité

Chapitre 5. Présentation et discussion des résultats (P1, P2)

Chapitre 6. Présentation et discussion des résultats (P3, P4)

Chapitre 7. Discussion générale : proposition d'un modèle de management territorial bipolaire pour favoriser l'ancrage territorial des filiales étrangères

Conclusion générale

¹ Table des matières : p.566

INTRODUCTION GENERALE

A. Contexte de la recherche

La France fait de l'attractivité territoriale un axe stratégique de développement territorial. Cette attractivité territoriale prend forme, notamment, par l'attraction d'Investissements Directs Etrangers (IDE) qui se matérialise par l'implantation, sur le sol français, de filiales étrangères appartenant à des Entreprises MultiNationales (EMN)².

En France, les filiales étrangères représentent plus du tiers du PIB français (39% en 2011 selon l'AFII³). Elles réalisent 20% des dépenses de R&D et 13,4% de l'emploi salarié alors qu'elles ne représentent que 1% des entreprises opérant sur le territoire français (AFII, 2012). Ces filiales étrangères sont donc importantes dans l'économie française.

Selon l'INSEE, l'industrie est la première activité des filiales étrangères et représente plus de la moitié de leurs effectifs salariés (Angel et Régnier, 2006). Or, la France fait face à une perte de vitesse de son secteur industriel et jusqu'à 40% des destructions d'emplois du secteur sont dues à l'impact de la concurrence étrangère (Demmou, 2010). Dès lors, force est de constater, qu'il ne s'agit pas seulement d'attirer des IDE, mais bien de retenir les filiales étrangères, une fois celle-ci implantées sur le territoire. L'enjeu consiste donc à retenir ces filiales étrangères, à faire en sorte qu'elles restent sur un territoire, et y trouvent les moyens de s'y développer sans avoir à le quitter.

Par ailleurs, l'insertion territoriale d'une filiale étrangère n'est pas neutre ; en s'implantant sur un territoire, la filiale étrangère importe des normes et des conventions propres à ses rapports de production. En ce sens, la trajectoire de développement d'une filiale étrangère a un impact sur celle du territoire. Encore faut-il que les irréversibilités produites par son implantation soient voulues et non subies (Léon et Sauvin, 2010). Il s'agit alors non seulement de retenir la filiale étrangère sur le territoire, mais aussi de faire en sorte que sa trajectoire de développement embrasse celle du territoire. Cet enjeu pose la question du lien entre la

² L'EMN se définit par une localisation à l'international, dans au moins deux pays, de tout ou partie de sa chaîne de valeur (Krugman, 1990).

³ Agence Française pour les Investissements Internationaux (AFII).

présence d'une filiale étrangère et sa participation à une attractivité territoriale durable. Au-delà des impacts économiques, l'attractivité territoriale durable interroge les impacts d'une activité sur les dimensions sociale, citoyenne et politique du territoire (Soldo et al., 2013).

Ce double enjeu est un enjeu de management public. Plus précisément, il est un double enjeu de management public territorial. En effet, la glocalisation de l'économie implique que les territoires infranationaux entrent directement en concurrence à un niveau mondial (Benko, 1999) ; « le niveau national n'est plus le médium entre le local et l'international et les territoires se voient entraînés dans une logique de concurrence qui méconnaît les états-nations » (Zimmermann, 2005 : 22). Ajoutés à ce phénomène de glocalisation de l'économie, les mouvements de déconcentration et de décentralisation amènent les territoires à prendre leur destin en main (Hernandez, 2006 ; 2008). Plongés dans un environnement concurrentiel prégnant, les territoires mettent en œuvre des stratégies orientées vers un objectif d'attractivité, afin de construire un avantage concurrentiel permettant de distancer durablement leurs concurrents (Thisse et Ypersele, 1999 ; Camagni, 2005, 2006 ; Gérardin et Poirot, 2010). L'action publique locale est donc amenée à manager l'attractivité territoriale durable et les relations entre la filiale étrangère et le territoire, une fois celle-ci implantée. En ce sens, la rétention des filiales étrangères et leur contribution à l'attractivité territoriale durable est un objectif stratégique pour l'action publique locale.

B. Objet de recherche

Cette thèse interroge la capacité de l'action publique locale à retenir les filiales étrangères et à faire en sorte que ces dernières participent à l'attractivité territoriale durable.

Généralement étudiée sous l'angle de la localisation, nous proposons une approche davantage marginale de l'attractivité territoriale. Si la thématique de ces travaux de thèse porte sur l'attractivité territoriale, nous n'interrogeons pas la capacité d'un territoire à attirer des IDE mais sa capacité à maintenir et à pérenniser la localisation des filiales étrangères une fois celles-ci attirées (Méchin-Delabarre, 2004 ; 2006). Cette conception suppose que le territoire n'est plus un simple support d'activités et participe à la compétitivité des entreprises (Porter, 2000). Le territoire permet alors à l'entreprise d'accéder ou de construire des ressources non détenues avant sa localisation (Dunning, 1998, 2009). Dès lors, le territoire se conçoit comme

un construit spatio-social (Di Méo, 1998). Il s'agit d'un passage du paradigme de l'attraction au paradigme de la rétention pour penser l'attractivité territoriale durable.

Le paradigme de l'attraction conduit à l'analyse de la localisation suivant une dialectique entre agglomération et dispersion des activités dans l'espace (Krugman, 1991). L'objectif est de s'intéresser au pourquoi, et non au comment, des phénomènes observés, ce qui mène à la modélisation mathématique de grands ensembles négligeant toute approche historique ou sociale du territoire (Krugman, 2011). Le paradigme de la rétention, au contraire, permet d'intégrer les dimensions sociale et historique du territoire. Il correspond à un passage d'une dialectique entre agglomération et dispersion des activités, à une dialectique entre nomadisme et ancrage des filiales étrangères. La dialectique du nomadisme et de l'ancrage met l'accent sur le comment et la manière dont les dynamiques territoriales s'enclenchent, permettant ainsi d'appréhender les liens qui se nouent entre une filiale étrangère et son territoire d'implantation ; il s'agit d'expliquer, à la fois, la longévité de sa localisation et l'intensité de son insertion territoriale (Zimmermann et al., 1995). Ce paradigme invite non pas à réfléchir en termes de facteurs de localisation, mais en termes de facteurs de territorialisation. Nous inscrivons nos travaux dans cette perspective et nous mobilisons le concept d'ancrage territorial des filiales étrangères ; nous le concevons comme un objectif stratégique de l'action publique locale (Zimmermann, 2005 ; Carlier, 2006) qui permet de répondre au double enjeu de rétention et de participation des filiales étrangères à l'attractivité territoriale durable.

Le concept d'ancrage territorial est issu de la géographie socio-économique et plus précisément de l'école de la Proximité. Leurs travaux ont permis l'émergence du concept d'ancrage territorial à travers l'étude des liens entre une filiale étrangère et son territoire d'implantation. Ces travaux académiques ont conduit à des recommandations visant à orienter les politiques publiques en matière d'ancrage. Néanmoins, il n'existe que peu de travaux portant explicitement sur la perception des managers territoriaux⁴ face aux problématiques d'ancrage des filiales étrangères (Méchin-Delabarre, 2004 ; 2006). De même, nous n'avons pas connaissance de travaux explorant la manière dont l'action publique locale prend forme en la matière. Nous souhaitons donc enrichir l'étude de l'ancrage territorial des filiales étrangères par le prisme du management public territorial. Nous nous intéressons à la relation positive entre action publique locale et ancrage territorial des filiales étrangères et nous

⁴ Nous entendons par managers territoriaux les élus et administratifs qui décident et mettent en œuvre l'action publique locale.

posons la problématique suivante : **Dans quelle mesure l'action publique locale peut-elle favoriser l'ancrage territorial des filiales étrangères ?**

Notons par ailleurs que le concept d'ancrage territorial représente « une valeur refuge, un facteur de pérennité face à un environnement perçu comme hostile » (Frayssignes, 2005 : 88). Ainsi, les travaux de recherche proposés ici ont une portée normative explicite. Le cadre proposé « refuse l'illusoire neutralité scientifique (Hayek, 1953; Wicks, Freeman, 1998) et voit le champ de la gouvernance et du management stratégique comme une discipline morale et politique où les critères d'efficacité, d'efficience et de neutralité sont à resituer par rapport aux critères de pertinence, d'équité, de soutenabilité... » (Martinet et Payaud, 2008 : 19).

C. Propositions de recherche

Nous nous intéressons aux liens entre management public territorial et ancrage territorial des filiales étrangères dans une perspective d'attractivité territoriale durable. Aussi, la précision de l'objet de recherche s'est faite « chemin faisant » (Avenier, 1997). Nous cherchons ici à reconstituer le fil directeur qui a permis de faire émerger deux questions de recherche centrales aboutissant à la formulation de quatre propositions de recherche. La première question de recherche porte sur le contenu du concept d'ancrage territorial et est composée de deux propositions de recherche. Cette première question de recherche, et les deux propositions faites, sont le fruit d'un processus de « déconstruction-reconstruction » théorique du concept d'ancrage territorial des filiales étrangères. En effet, la littérature sur le concept d'ancrage nous est apparue conceptuellement floue et nous a conduits à proposer une autre approche théorique, multi-niveaux et paradoxale. La deuxième question de recherche a trait au management territorial et porte sur les processus managériaux. L'objectif est de comprendre comment l'action publique locale peut favoriser l'ancrage territorial d'une filiale étrangère, sur la base des propositions que nous faisons sur le contenu du concept. La deuxième question de recherche se décompose en deux propositions de recherche.

Nous en restituons ici le schéma cognitif :

D'abord nous avons procédé à une revue de la littérature sur le concept d'ancrage territorial issu de la géographie socio-économique. Nous avons pu constater qu'il existait peu de travaux portant explicitement sur l'ancrage territorial des filiales étrangères et qu'il existait une forme

de flou conceptuel autour du phénomène d'ancrage territorial (Sergot, 2004 ; Barthe et al., 2008). Ce premier constat nous a conduits à formuler une première question de recherche liée au contenu du concept d'ancrage : **En quoi consiste l'ancrage territorial d'une filiale étrangère ?**

Nous nous sommes en premier lieu intéressés à la dimension réflexive du concept d'ancrage territorial, c'est-à-dire à la manière dont il se manifeste. La littérature tend à dessiner un concept multidimensionnel qui fait référence à plusieurs éléments :

- la longévité de la localisation d'une activité et son impact économique direct ;
- les relations entre l'activité et les autres acteurs du territoire ;
- et le fait qu'une activité puisse s'investir dans des missions qui dépassent le cadre purement marchand pour s'intéresser au développement territorial.

Ainsi, l'intensité de l'ancrage territorial semble variable d'une filiale étrangère à l'autre et semble liée à l'intensité de sa contribution à l'attractivité territoriale durable. Nous avons donc proposé trois dimensions qui, selon nous, permettent de penser l'ancrage territorial d'une filiale étrangère de manière croissante ; une première dimension, spatiale, qui a trait à sa localisation et à son impact économique direct, une deuxième dimension réticulaire qui exprime les relations que la filiale étrangère noue avec les acteurs du territoire, et une dimension téléologique qui implique que la filiale étrangère mette en œuvre des actions qui visent le développement territorial. Nous supposons que, de manière croissante et cumulative, ces trois dimensions favorisent l'attractivité territoriale durable dans ses dimensions économique, sociale, citoyenne et politique. Nous supposons que les managers territoriaux perçoivent ces liens et ce premier cheminement nous amène à la proposition de recherche suivante :

P1 : L'ancrage territorial d'une filiale étrangère repose sur trois dimensions, spatiale, réticulaire, et téléologique, qui favorisent l'attractivité territoriale durable.

Ensuite, nous nous sommes intéressés à la dimension formative du concept d'ancrage territorial : quels sont les éléments théoriques avancés par l'école de la Proximité qui permettent d'expliquer le phénomène d'ancrage territorial ? L'examen de la littérature sur la dimension formative du concept nous a conduits à un examen critique. En effet, dans ce corpus théorique le phénomène d'ancrage territorial est expliqué par l'intensité de l'insertion de la filiale étrangère dans son territoire d'accueil. Les travaux recensés visent à construire

des recommandations en termes de politiques publiques et proposent à l'action publique locale de favoriser l'émergence de proximités entre acteurs privés et publics, autour de thématiques industrielles, pour permettre l'ancrage territorial des filiales étrangères. En ce sens ces travaux s'insèrent dans le champ des *clusters* et l'action publique locale se fait au niveau du territoire. Or, les auteurs indiquent pourtant que l'ancrage territorial d'une filiale étrangère résulte de sa triple insertion, à la fois insérée dans un territoire d'accueil, dans une EMN, et dans une industrie mondiale (Dupuy et Gilly, 1995 ; Zimmermann et al., 1995). Il semble alors que d'autres éléments explicatifs du phénomène d'ancrage puissent se trouver dans les autres dimensions de son insertion. Concevoir ces autres niveaux d'insertion implique alors que l'action publique locale ne se joue pas uniquement au niveau territorial, ce qui permet de prendre en compte ses actions internationales. Par ailleurs, dans les travaux académiques de l'école de la Proximité, l'EMN est perçue de manière hiérarchique ; la filiale étrangère n'a pas de marge de manœuvre, le rôle du manager de filiale est négligé, les décisions émanent du siège et la filiale étrangère n'a pas d'autre choix que de satisfaire les normes de performance du siège.

Nous avons donc fait le constat, à l'instar d'autres travaux (Boschma, 2004 ; 2005 ; Grabher, 2006 ; Balas et Palpacuer, 2008 ; Depret et Hamdouch, 2009), de certaines limites conceptuelles du phénomène d'ancrage territorial. Dans la conception de l'ancrage territorial de l'école de la Proximité, les limites que nous identifions sont les suivantes :

- une vision sur-territorialisée du phénomène d'ancrage territorial en se focalisant uniquement sur l'insertion territoriale de la filiale étrangère ;
- une approche hiérarchique de l'EMN qui ne permet pas d'appréhender la dimension stratégique de la filiale étrangère et le rôle du manager de filiale ;
- une conception sous-socialisée du phénomène d'ancrage territorial qui est généralement inscrit dans une quête d'efficacité visant à satisfaire les normes de performance du siège de l'EMN.

Partant de ce constat, nous avons recherché d'autres approches théoriques permettant de compléter celle de l'école de la Proximité et de pallier les limites conceptuelles recensées.

L'objectif est de construire une grille de lecture théorique du concept d'ancrage territorial qui tienne compte de la triple insertion de la filiale étrangère, de son caractère stratégique et de sa socialisation. Cette grille de lecture nous permet d'identifier les éléments, situés sur les différents niveaux d'insertion de la filiale étrangère, sur lesquels l'action publique locale peut

potentiellement agir. En ce sens, il s'agit de prendre une approche multi-niveaux de la filiale étrangère pour penser le phénomène d'ancrage territorial.

Pour ce faire, à l'instar de Keh (2013), nous avons mobilisé l'approche par les Chaînes Globales de Valeur (CGV) pour appréhender la dimension globale de la filiale étrangère insérée dans une industrie mondiale. L'approche par les CGV permet de comprendre la tension qui existe entre des forces de développement exogène, liées à la gouvernance d'une CGV, et des forces de développement endogène, liées à la filiale étrangère et à son territoire d'accueil (Humphrey et Schmitz, 2002 ; Gereffi et al., 2005). Nous avons mobilisé la littérature sur les relations siège-filiales qui nous permet de sortir d'une vision purement hiérarchique de l'EMN, de concevoir la filiale étrangère comme une unité semi-autonome et d'introduire le rôle du manager de filiale (Birkinshaw, 1997 ; 1998) pour expliquer le phénomène d'ancrage territorial. Nous avons adopté une lecture néo-institutionnelle visant à concevoir que l'ancrage territorial soit également inscrit dans une quête de légitimité. Cette quête de légitimité implique que la filiale étrangère soit amenée à se conformer ou à résister face aux normes de performance émanant du siège de l'EMN (Kostova et Roth, 2002 ; Morgan et Kristensen, 2006 ; Keh, 2013).

Aussi, avons-nous cherché une lecture théorique d'ensemble, nous permettant d'intégrer ces différentes approches pour penser le phénomène d'ancrage territorial en tenant compte des trois niveaux d'insertion de la filiale étrangère. L'intégration multi-niveaux de ces approches fait émerger des contradictions théoriques du phénomène d'ancrage. En effet, l'insertion territoriale de la filiale étrangère semble portée par des relations duales mêlant proximité et distance. La dimension globale de la filiale étrangère fait naître une tension entre global et local, et entre développement endogène et développement exogène. La dimension organisationnelle de la filiale étrangère, et les relations siège-filiales, font naître une tension entre logique top-down et bottom-up. Par ailleurs, en introduisant le rôle du manager de filiale dans l'explication du phénomène d'ancrage, ce dernier semble pris dans une tension entre son engagement pour le territoire d'accueil et son engagement pour l'EMN. Enfin, la double quête de légitimité de la filiale étrangère (au sein de son EMN et au sein de son territoire) fait naître une tension entre conformité et résistance face à la dualité des pressions institutionnelles. Ainsi, du fait de sa triple insertion (territoire, EMN, CGV), l'ancrage territorial d'une filiale étrangère apparaît comme un phénomène complexe. Il s'agit alors d'accéder à sa complexité. Une projection possible de la complexité de l'ancrage territorial des filiales étrangères

consiste justement à tenir compte des contradictions et à adopter une approche paradoxale (Morin, 1988 ; Le Moigne 1990). Pour ce faire, nous inscrivons nos travaux dans une perspective ago-antagoniste (Bernard-Weil, 1999 ; 2002 ; 2003) visant à concevoir que la conflictualité entre deux pôles constitutifs d'un paradoxe (antagonisme) mène à des effets positifs (agonisme). Dès lors, nous proposons que l'ancrage territorial d'une filiale étrangère soit perçu par les managers territoriaux comme un phénomène résultant de forces ago-antagonistes, situées sur les différents niveaux d'insertion de la filiale étrangère ; il ne s'agit plus de résoudre les contradictions mais de concevoir leur équilibration sous-tension comme condition d'émergence du phénomène d'ancrage. Cette « déconstruction-reconstruction » du concept d'ancrage territorial des filiales étrangères nous amène à formuler la proposition de recherche suivante :

P2 : l'ancrage territorial d'une filiale étrangère résulte de couples ago-antagonistes multi-niveaux.

Ces deux propositions de recherche (P1 et P2) interrogent le contenu du concept d'ancrage territorial et visent à identifier les éléments que perçoivent les managers territoriaux et sur lesquels ils pourraient agir. Aussi, notre problématique porte sur le lien entre action publique locale et ancrage territorial des filiales étrangères. Compte tenu du peu de travaux académiques portant explicitement sur cette problématique, nous avons formulé une deuxième question de recherche : **comment l'action publique locale peut-elle favoriser l'ancrage territorial d'une filiale étrangère ?**

Pour y répondre, nous nous sommes intéressés à deux dimensions de l'action publique locale : sa structure et sa dynamique. Ces deux dimensions nous ont conduit à formuler deux propositions de recherche eu égard à la perspective ago-antagoniste, que nous adoptons, du phénomène d'ancrage territorial.

La structure de l'action publique locale renvoie au principe de gouvernance territoriale qui désigne le contexte dans lequel l'action publique locale prend forme et qui implique une pluralité d'acteurs (managers territoriaux) engagée dans les décisions publiques locales et leur mise en œuvre. Cette dimension structurelle est importante dans la mesure où la gouvernance territoriale influe sur la performance du management territorial (Michaux, 2011 ; Varda et al., 2012). Aussi, les rapports font état d'une intervention publique locale plurielle, protéiforme et

dispersée en matière d'intervention économique auprès des entreprises (dont les filiales étrangères). Par ailleurs, si la région apparaît comme chef de file en matière de développement économique, rien n'empêche aux autres acteurs publics locaux (organismes déconcentrés et collectivités territoriales) d'agir en la matière. En ce sens, la littérature nous a amenés à proposer une approche de la gouvernance territoriale davantage fondée sur le modèle de l'anarchie que sur le modèle de la hiérarchie (Wachhaus, 2012). En effet, le caractère transversal de l'action publique en faveur de l'ancrage territorial, l'existence d'un millefeuille institutionnel, et la tension permanente entre territoire administratif et territoire d'action, impliquent de concevoir la gouvernance territoriale suivant un modèle anarchique nécessitant une approche organique et non mécanique, où les régularités de certains liens sont à rechercher dans des enracinements locaux ; la gouvernance territoriale se compose, se décompose, et se recompose au gré des besoins, des opportunités, de l'urgence et des compétences identifiées et reconnues. Dès lors, nous posons la proposition de recherche suivante :

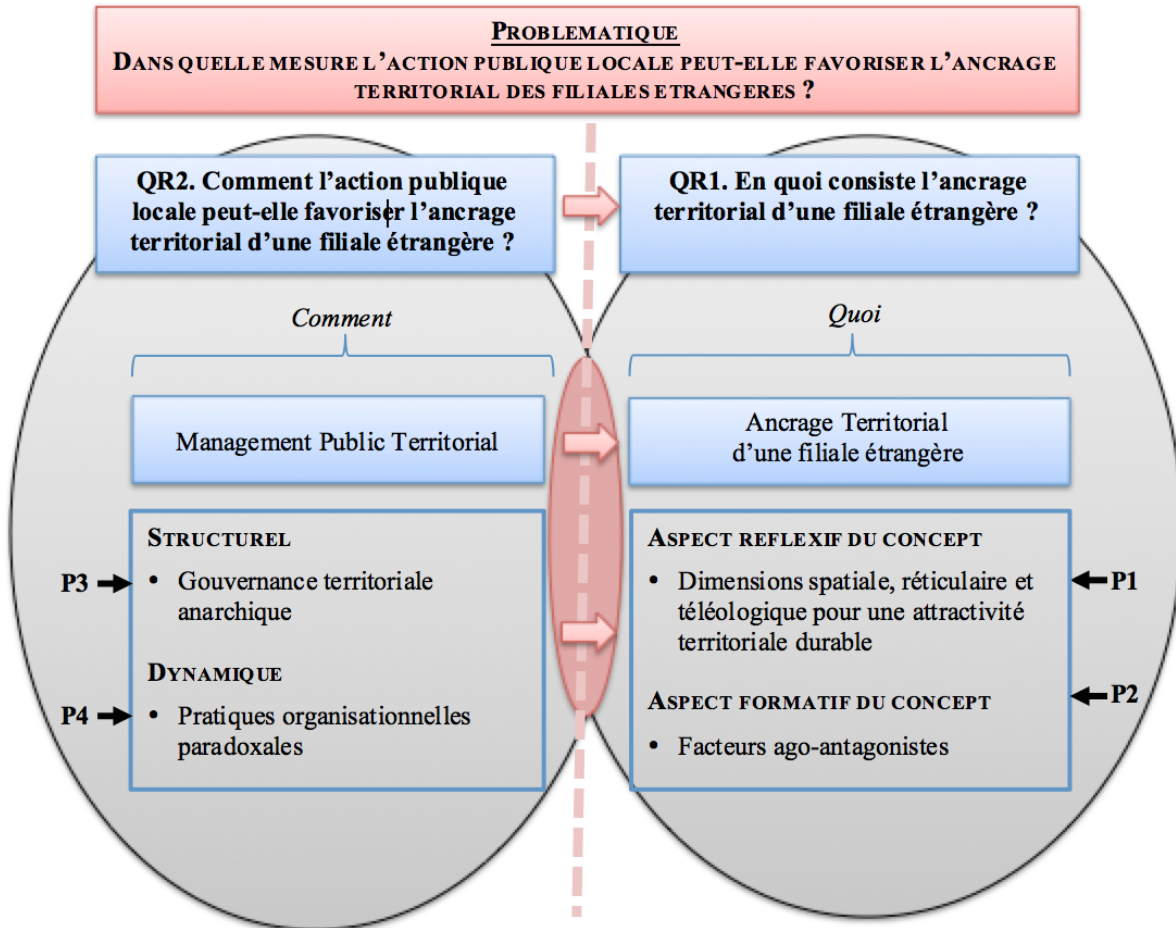
P3 : Le management territorial de l'ancrage territorial des filiales étrangères repose sur une gouvernance territoriale anarchique.

Après avoir interrogé la dimension structurelle de l'action publique locale pour comprendre comment le management territorial de l'ancrage territorial des filiales étrangères peut prendre forme, nous nous sommes intéressés à sa dynamique. L'objectif est de construire un modèle de management territorial en matière d'ancrage des filiales étrangères. Aussi, la perspective ago-antagoniste que nous adoptons implique « de voir avec ses deux yeux et d'agir avec ses deux bras » (Bernard-Weil, 2002 : 32). En effet, l'existence d'un phénomène ago-antagoniste suppose d'agir de manière bipolaire afin de réguler les ago-antagonismes et de maintenir leur équilibration sous tension (Bernard-Weil, 1999 ; 2002 ; 2003). En ce sens, nous proposons que le management territorial de l'ancrage territorial des filiales étrangères repose sur des pratiques organisationnelles paradoxales (Josserand et Perret, 2003) visant à réguler les ago-antagonismes perçus du phénomène d'ancrage :

P4 : Le management territorial de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère prend forme à travers des pratiques organisationnelles paradoxales en raison des forces ago-antagonistes de l'ancrage territorial.

Le schéma suivant représente le modèle de recherche et vise à apporter une vue d'ensemble de la problématique, des questions et des propositions de recherche :

Figure 1 : Modèle de recherche



Source : auteur

D. Structuration de la thèse

La thèse est structurée en deux parties. La première partie vise à construire un cadre théorique et conceptuel de la recherche et s'articule autour de trois chapitres. La seconde partie présente la phase empirique de la recherche et comporte quatre chapitres.

Partie 1

La première partie permet de construire et de préciser progressivement le modèle de recherche.

Le **chapitre 1** propose une contextualisation de la recherche et apporte des définitions à certains concepts clés tels que le territoire, l'attractivité territoriale durable et l'ancrage territorial des filiales étrangères. L'objectif est, d'une part, de faire émerger l'objet de recherche par une mise en perspective des enjeux, et d'autre part, de justifier et de situer l'approche théorique retenue à travers le concept d'ancrage territorial issu de l'école de la Proximité en économie territoriale. Dans un premier temps, nous définissons le territoire en tant que construit spatio-social, objet de management. Ensuite, nous revenons sur le contexte concurrentiel des territoires et la finalité poursuivie en termes de développement territorial. La mise en tension de ces deux éléments permet de légitimer une réflexion autour de l'attractivité territoriale durable entendue comme la capacité à retenir des activités économiques, une fois celles-ci attirées, et à faire en sorte que ces dernières participent au développement territorial. Le cas des filiales étrangères apparaît comme cristallisateur de la tension entre local et global qui anime l'attractivité territoriale durable. Ce double enjeu de management public territorial peut être exploré à travers le concept d'ancrage territorial des filiales étrangères qui situe nos travaux dans le paradigme de la rétention pour penser l'attractivité territoriale durable.

Le **chapitre 2** permet de construire des pistes de réflexion liée à la première question de recherche : en quoi consiste l'ancrage territorial des filiales étrangères ? Nous relevons les éléments de littérature liés au concept issu de l'école de la Proximité. Dans un premier temps, nous faisons le constat de l'absence d'échelle de mesure établie du concept. Nous cherchons donc des éléments permettant d'appréhender l'intensité de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère (première proposition de recherche). Ensuite, nous apportons un regard critique aux travaux académiques recensés. Les différentes limites que nous relevons nous amènent notamment au constat d'une vision sur-territorialisée du phénomène. Nous procédons alors à une reconstruction théorique du concept en recherchant d'autres facteurs d'explication de l'ancrage territorial situés à d'autres niveaux que celui du territoire. Pour ce faire, nous mobilisons différentes approches théoriques. La combinaison de ces approches nous permet de concevoir l'ancrage territorial des filiales étrangères comme le résultat de facteurs multi-niveaux. Aussi, les différents facteurs que nous identifions présentent des contradictions. Plutôt que de chercher à les éliminer, nous exploitons ces contradictions en y apportant une perspective ago-antagoniste. Dans celle-ci, les contradictions ne constituent plus un obstacle à la logique, mais bien un chemin d'accès à la complexité du phénomène observé. Ainsi, nous

cherchons à expliquer l’ancrage territorial par des facteurs ago-antagonistes multi-niveaux (deuxième proposition de recherche).

Le **chapitre 3** explore, par la littérature, la deuxième question de recherche : comment l’action publique locale peut-elle favoriser l’ancrage territorial d’une filiale étrangère ? Nous construisons des pistes de réflexion basées sur la structure et la dynamique du management territorial en la matière. Dans un premier temps nous faisons le constat d’une action publique locale plurielle, protéiforme et dispersée qui nous conduit à concevoir le système de gouvernance territoriale de manière anarchique en matière d’ancrage territorial des filiales étrangères (troisième proposition de recherche). Ensuite, nous faisons écho au chapitre 2 et nous cherchons à comprendre comment l’action publique locale peut agir sur les facteurs ago-antagonistes précédemment identifiés qui expliquent l’ancrage territorial d’une filiale étrangère. Cette interrogation nous amène à mobiliser une approche paradoxale à travers la typologie des pratiques organisationnelles paradoxales (quatrième proposition de recherche).

Partie 2

La deuxième partie propose une exploration empirique du modèle de recherche et se structure en quatre chapitres : un chapitre méthodologique, deux chapitres de présentation et de discussion des résultats, et un chapitre de discussion générale.

Le **chapitre 4** présente les choix épistémologiques et méthodologiques opérés. La recherche repose sur une posture interprétativiste « aménagée », et est mise en œuvre par une recherche de nature qualitative. Si la structuration de la thèse et la présence d’un modèle de recherche composé de propositions, tendent à penser que la logique adoptée est hypothético-déductive, il n’en est rien et il s’agit d’un souci de confort pour le lecteur. Bien au contraire, la déconstruction/reconstruction théorique proposée est le fruit de nombreux allers-retours entre théorie et empirie qui inscrivent nos travaux dans une logique abductive pour une démarche d’exploration hybride. Nous avons fait le choix d’une étude de cas unique et nous avons investigué le territoire de la région Alsace. Nous avons réalisé 51 entretiens semi-directifs entièrement retranscrits qui ont fait l’objet d’une analyse de contenu assisté par le logiciel NVivo 10. Le traitement des résultats repose sur des analyses qualitatives et quantitatives.

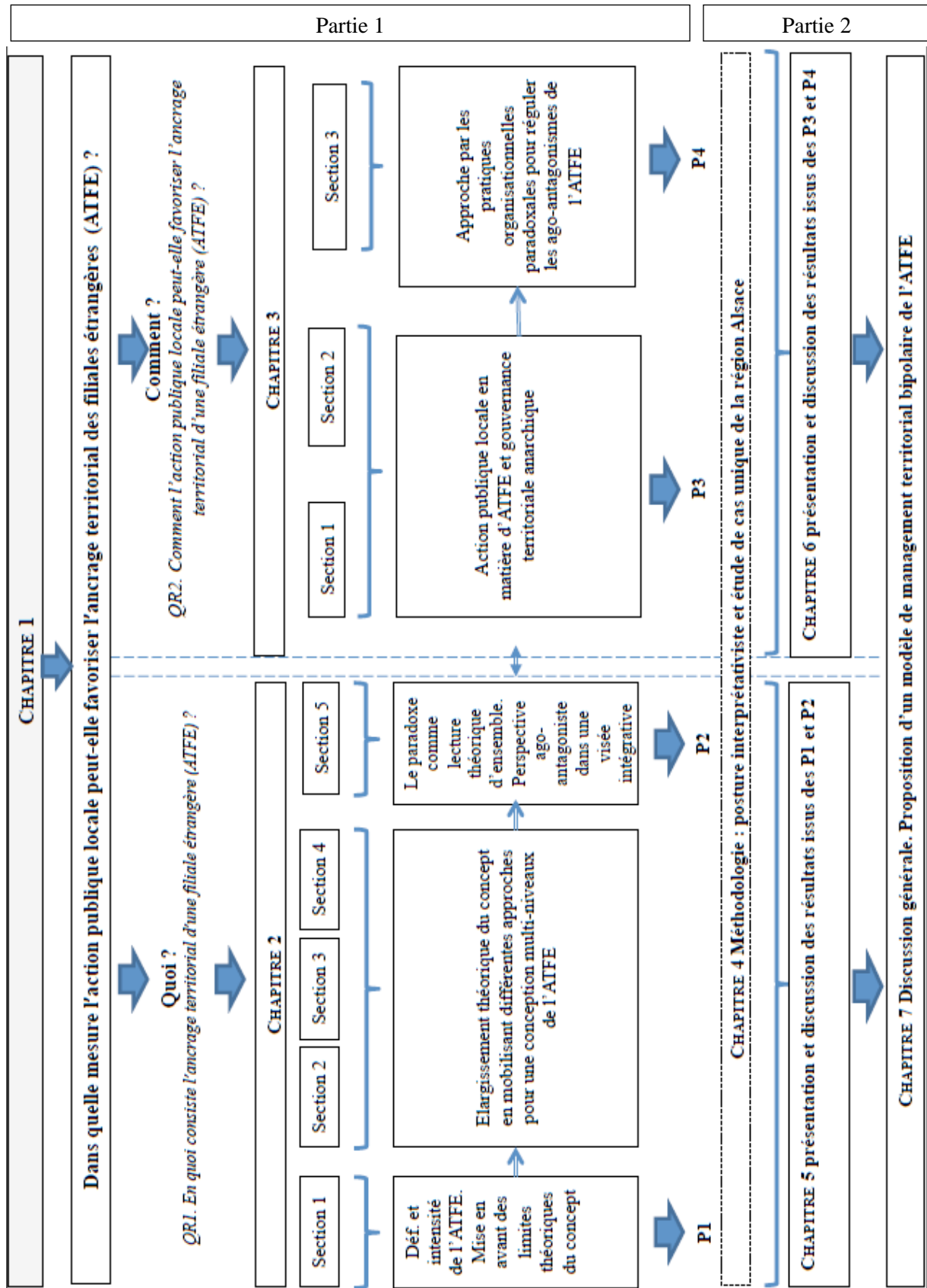
Le **chapitre 5** porte sur l'exploration empirique de la première question de recherche : en quoi consiste l'ancrage territorial des filiales étrangères ? Les résultats sont présentés et discutés à travers le filtre des deux premières propositions de recherche.

Le **chapitre 6** porte sur l'exploration empirique de la deuxième question de recherche : comment l'action publique locale peut-elle favoriser l'ancrage territorial des filiales étrangères ? Les résultats sont présentés et discutés à travers le filtre des deux dernières propositions de recherche.

Le **chapitre 7** présente une discussion générale de l'objet de recherche et vise à proposer un modèle de management territorial bipolaire de l'ancrage territorial des filiales étrangères.

Un schéma de l'articulation d'ensemble des différents chapitres est présenté sur la page suivante. Chaque partie ou chapitre est introduit et synthétisé de sorte à présenter ses objectifs et à souligner les éléments importants. Chaque chapitre se compose de plusieurs sections, elles-mêmes introduites et synthétisées (chaque section comporte un dernier point qui synthétise le propos sous forme « d'apports et limites »).

Figure 2 : Structuration de la thèse



ATFE : Ancrage Territorial de la Filiale Etrangère

Source : Auteur

PARTIE 1.

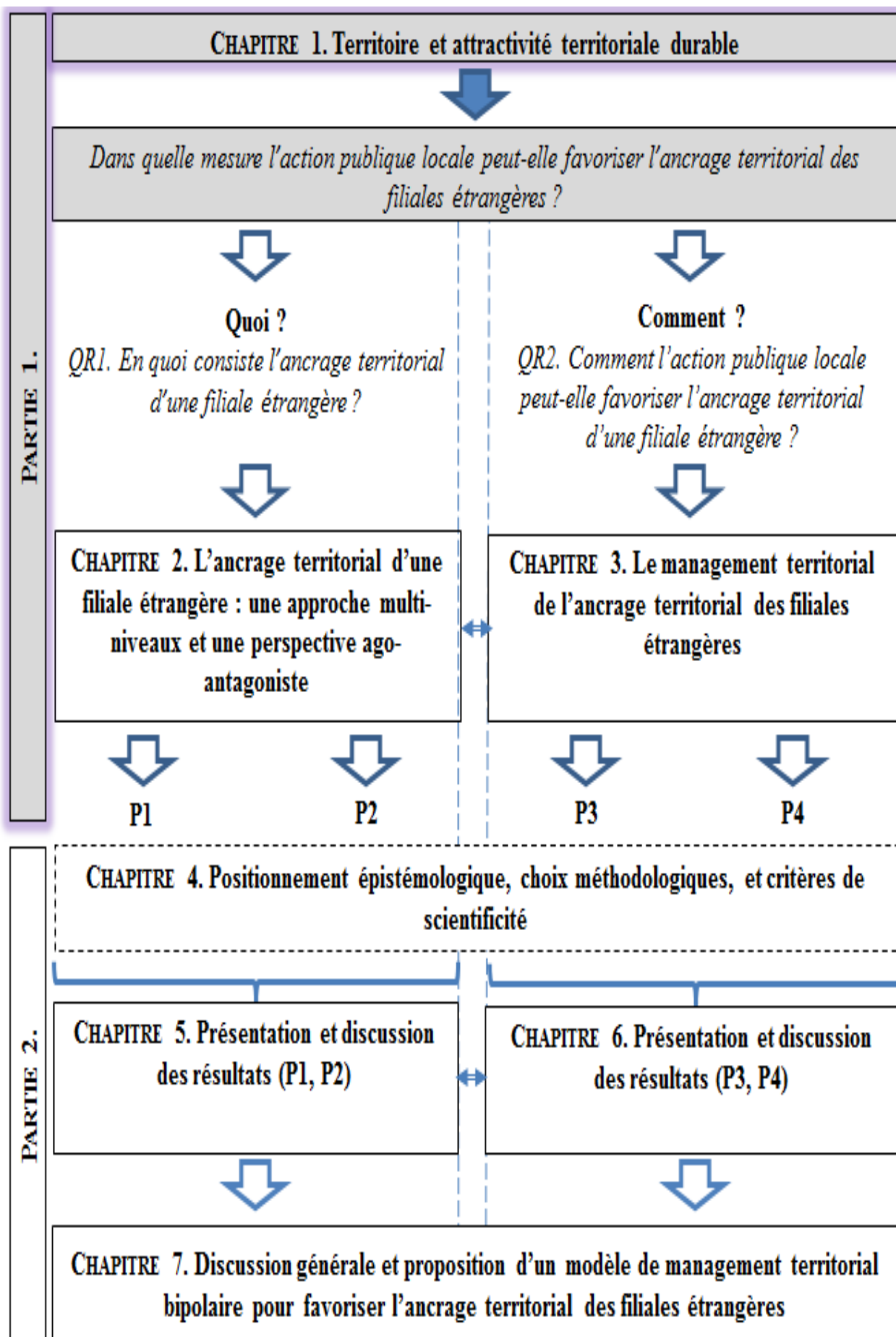
CONSTRUCTION D'UN CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL POUR LA RECHERCHE

Cette première partie vise à construire un cadre théorique et conceptuel pour l'étude de la relation positive entre action publique locale et ancrage territorial des filiales étrangères.

En préambule, le **chapitre 1** permet de présenter et d'articuler les concepts qui font émerger l'objet de recherche : le territoire et l'attractivité territoriale durable. L'objectif est donc de contextualiser et de faire émerger la problématique d'une part, et d'autre part, de situer notre point d'entrée théorique par le concept d'ancrage territorial des filiales étrangères.

Le **chapitre 2** vise à comprendre en quoi consiste l'ancrage territorial des filiales étrangères. Nous présentons la littérature relative au concept et nous supposons que l'action publique en fait un objectif stratégique en ce qu'il contribue, à travers ses dimensions, à l'attractivité territoriale durable. Néanmoins, nous relevons plusieurs limites liées à une vision sur-territorialisée du concept ; la tension entre le global et le local n'apparaît pas suffisamment exploitée. Ainsi, nous procédons à une déconstruction-reconstruction théorique et nous amenons différentes approches de sorte à construire une lecture multi-niveaux du phénomène. Cette reconstruction nous conduit à identifier un ensemble de contradictions qui en révèlent la complexité. Nous apportons une lecture ago-antagoniste visant à concevoir ces contradictions comme des éléments nécessaires pour l'ancrage territorial des filiales étrangères. En ce sens, nous suggérons que les managers territoriaux perçoivent ces ago-antagonismes.

Le **chapitre 3** interroge la manière dont l'action publique locale prend forme pour favoriser l'ancrage territorial des filiales étrangères. Ce chapitre permet de proposer plusieurs éléments visant à construire un modèle de management territorial. Partant du constat que l'intervention publique locale en la matière est plurielle, protéiforme et dispersée, nous suggérons que le management territorial repose sur une gouvernance territoriale de type anarchique. Ensuite, eu égard à la perspective ago-antagoniste que nous adoptons pour expliquer l'ancrage territorial des filiales étrangères, nous proposons que le management territorial soit lié à des pratiques organisationnelles paradoxales qui permettent de réguler les ago-antagonismes.



CHAPITRE 1

TERRITOIRE ET ATTRACTIVITE TERRITORIALE DURABLE

Ce premier chapitre permet de poser les postulats de départ de la thèse. Il s'agit de préciser et situer trois concepts centraux dans ces travaux : le territoire, l'attractivité territoriale durable et l'ancrage territorial. Ce chapitre se structure en trois sections :

La **section 1** a pour objectif de définir le territoire, l'objet sous-jacent à ces travaux de thèse. En effet, la thèse porte sur la relation positive entre action publique locale et ancrage territorial des filiales étrangères. L'action publique locale renvoie à une intervention publique sur un territoire, par un territoire et pour un territoire. Le concept d'ancrage fait référence à la relation qui se noue entre une activité économique et son territoire d'accueil. Ainsi, il s'agit d'apporter des éléments de définition de sorte à ce que le lecteur comprenne les multiples dimensions et enjeux que cache l'usage d'un seul mot : le territoire.

La **section 2** porte sur l'attractivité territoriale durable. Il s'agit de comprendre le contexte concurrentiel des territoires et d'identifier en quoi l'attractivité territoriale est un objectif stratégique multidimensionnel en ce qu'il cristallise les enjeux de concurrence à l'échelle mondiale, et les enjeux de développement à l'échelle locale. Il convient alors de concevoir l'attractivité territoriale de manière multidimensionnelle, à la fois économique, politique, et socio-citoyenne.

La **section 3** invite à dresser un panorama des théories existantes liées à l'attractivité territoriale durable. Nous identifions trois niveaux d'analyse distincts qui révèlent deux paradigmes dominants : le paradigme de l'attraction et le paradigme de la rétention pour penser l'attractivité territoriale. Nous nous intéressons à sa version durable et nous nous inscrivons dans le paradigme de la rétention. En ce sens, nous procédons à la sélection du cadre théorique et conceptuel pour étudier le double enjeu de management public territorial visant à retenir une filiale étrangère et à faire en sorte qu'elle participe au développement du territoire. Ainsi, nous retenons le cadre théorique de l'école de la Proximité et nous mobilisons le concept d'ancrage territorial qui permet de répondre au double enjeu de management public territorial.

SECTION 1. LE TERRITOIRE : ELEMENTS DE DEFINITION

Si l'absence de référence explicite au territoire a trop souvent été la règle dans les théories économiques ou gestionnaires, nous le plaçons au cœur de ces travaux de thèse. En étudiant le concept d'ancrage territorial des filiales étrangères, nous concevons le territoire comme un objet de management, et non comme un simple support d'activités. Si certains champs disciplinaires résistent à la tentation territoriale, nous nous inscrivons volontiers dans ce que l'on pourrait nommer « une posture territoriale ». Celle-ci implique de concevoir le territoire comme une dimension prégnante et structurante pour l'analyse de toute situation ou activité économique et sociale (Lauriol et al., 2008 ; Zimmermann, 2008). Pourtant, face au concept de territoire, « il existe une savante polysémie qui fait prendre un concept pour un autre, mélange le tout et produit des informations finalement difficiles à interpréter » (Moine, 2006 : 9). Les paragraphes qui suivent visent à réduire la polysémie qui entoure le territoire pour en dessiner, au crayon, les frontières conceptuelles afin d'éviter de « le dresser en descripteur universel de tout espace humanisé » (Lussault, 2007 : 107).

Nous proposons de revenir sur la posture épistémologique qu'implique la mobilisation du concept territorial (1.1) que nous définissons comme un objet spatio-social construit (1.2). Producteur de biens collectifs, le territoire est doté de finalités, ce qui en fait un objet issu de l'action, pour l'action, en relation avec un espace politico-administratif. Il dépasse donc largement la simple référence à des supports de politiques publiques (1.3). Il s'inscrit dans l'histoire et la combinaison de ses différentes composantes implique de le conjuguer au pluriel (1.4). A la suite de cet effort de clarification d'un concept aux frontières floues, nous reviendrons sur les termes de territorialité et de territorialisation qui, tour à tour, révèlent et construisent le territoire (1.5). Enfin, nous proposons une synthèse des différents éléments de définition apportés (1.6).

1.1 Les tribulations épistémologiques de l'espace et du territoire en tant qu'objets scientifiques

La définition de la notion de territoire a, pendant longtemps, animé les débats au sein de la communauté scientifique tant les entrées possibles sont nombreuses (Levy et Lussault, 2003) et parfois controversées (Torre et Beuret, 2012). Aussi, les débats qui ont alimenté sa

définition renvoient essentiellement à des débats de nature épistémologique mettant en tension deux conceptions de l'objet spatial ; la première implique que l'espace existe en soi, qu'il soit mesurable, matériel et objectif. La deuxième implique que l'espace soit empreint de subjectivité en ce que l'homme se le représente et l'interprète. Dans la première conception, l'espace géographique est entendu comme « une combinaison complexe de forces et d'actions mécaniques, physiques, chimiques, organiques, etc » (Raffestin, 1986 : 177) et correspond alors à la surface terrestre et plus largement à la biosphère. Ce milieu naturel présente pour l'homme des opportunités mais aussi des contraintes et des aménités que l'homme devra apprivoiser pour mener à bien ses projets (Moine, 2007). Mais, dans une deuxième conception, il est aussi question de la place que prennent les choses à l'intérieur de cette biosphère où l'espace représente un champ des possibles gouverné par la géométrie euclidienne (Di Méo, 1998). L'espace de la géométrie euclidienne induit alors une intervention humaine qui représente l'espace, imagine et perçoit les formes et les mouvements. L'espace est alors indissociable de l'esprit humain qui le pense, l'interprète et le représente. En ce sens, il perd de sa matérialité et de son objectivité pour plonger dans le monde incertain et mouvant de la subjectivité et de l'intersubjectivité (Bonnemaison, 1981).

L'espace, et son corollaire le territoire, questionne donc : « Quelle est la véritable nature de l'espace géographique ? S'agit-il d'une forme transcendante propre à l'esprit humain ? Doit-on au contraire le considérer sous le jour d'une stricte matérialité mesurable et quantifiable, d'une substance soumise au jeu des phénomènes physiques ? Mais dans ce cas de figure, comment concevoir une nature soi-disant objective dont l'objectivité résulterait de notre perception qui la décrète, c'est-à-dire d'une pure représentation subjective ? » (Di Méo, 1998 : 99). On comprend que l'acception donnée au territoire, en tant qu'objet d'étude, révèle une posture et une certaine conception de la distance prise par le chercheur avec le réel à travers l'expression du dualisme idée-réalité.

Nourrit par les recherches en sociologie et en ethnologie, l'approche subjective de l'espace se renforce à partir du XXème siècle et conduit les chercheurs à penser l'organisation spatiale par l'organisation sociale, cette dernière servant de modèle à la première (Di Méo, 1998). Ce point suppose qu'il n'existe pas un espace mais des espaces perçus de manière différente selon les organisations sociales qui se le représentent (Bonnemaison, 1981). C'est à partir des années 1980, que les géographes prennent un tournant culturel où l'espace, empreint de postmodernité, donne au territoire le droit de cité. Ainsi, la revalorisation du rôle de l'espace

dans les processus sociaux marque l'avènement du territoire qui témoigne in fine d'un glissement épistémologique : le passage du positivisme à l'interprétativisme où « le réel qu'étudient les géographes n'est donné qu'à travers un double filtre culturel, celui des populations étudiées et celui de l'observateur » (Claval, 2011 : 103). Par le biais du glissement épistémologique opéré, le territoire se conçoit alors comme un objet construit, à la fois spatial et social.

1.2 Le territoire : un objet spatio-social construit

Le territoire est un objet multidimensionnel (Lévy et Lussault, 2003) et une limite de ce concept serait de taire sa multidimensionnalité pour ne l'apprécier qu'à travers une de ses composantes (Bonnemaison, 1995). En effet, s'il on s'en tient à une approche éthologique, première discipline à s'être intéressée au territoire (Kourtessi-Philippakis, 2011), ce dernier se définit comme un espace vital qu'un individu ou groupe d'individus défend comme sa propriété exclusive, renvoyant l'homme à son animalité (Bonnemaison, 1981, 1995). A travers cette défense acharnée, le territoire tend à se confondre avec les individus qui en le défendant, se défendent eux-mêmes (Kourtessi-Philippakis, 2011). La notion d'espace permettant de définir le territoire et impliquant son appropriation par des individus, sous-tend la notion de pouvoir. En effet, l'appropriation désigne « une action d'attribution et de prise de possession de quelque chose par quelqu'un afin d'en faire un « bien » propre » (Lussault, 2007 : 111-112). Le territoire, défini par l'espace, prend alors une connotation politique permettant finalement de dessiner l'étendue d'un pouvoir institutionnalisé où les limites de l'espace sont ici assez rigides (Moine, 2007). Du côté des anglo-saxons cette rigidité est soulignée par l'utilisation du terme « *place* » désignant à la fois « le territoire » et « le lieu », considérés comme synonymes. Or, la notion de lieu représente la plus petite unité spatiale et fait référence à quelque chose d'unique de par ses coordonnées qui sont à la fois cause et conséquence du lieu accordant à l'espace un caractère unique et non transférable (Lussault, 2007).

En France, avant les mouvements de déconcentration et de décentralisation⁵, la construction du territoire a longtemps été déterminée par l'Etat à travers une logique d'aménagement du territoire visant à équilibrer les activités sur le territoire national et à redistribuer les richesses

⁵ L'organisation territoriale de la République et les différentes réformes à son égard sont présentées en chapitre 3 section 1.

(Hernandez, 2006). Dans cette perspective, le territoire est le fruit d'une volonté de « couture spatiale » où il se caractérise avant tout par la continuité et la contiguïté ; il est question d'une idéologie territoriale alimentée par le désir du lien spatial et la peur de la déchirure du tissu territorial (Lussault, 2007). Dans cette logique, le concept de territoire, défini par l'espace, détermine les champs d'application du pouvoir (Moine, 2007). Cette première définition renvoie à une vision extrémiste du territoire dont la dérive n'est autre que « le terrorisme du territoire », lié à une vision primaire de l'humanité. « Le territoire dans ce cas est réduit à la "frontière", à quelque chose qui sert à produire de la guerre » (Bonnemaison, 1995 : 1). La frontière est alors synonyme d'espaces dangereux et de zones de compétition (Bonnemaison, 1981).

Pourtant, l'existence de frontières participe à sa définition (Sack, 1986 cité par Torre et Beuret, 2012) ; le territoire prend forme par un processus de discrimination, consistant en la création d'un « dedans » par rapport à un « dehors » (Leloup et al., 2005 ; Pecqueur, 2006). Ces frontières doivent être perçues comme mouvantes et floues ; le territoire est changeant, fluctuant, instable (Lacour, Delamarre, 2003) et se conçoit à géométrie variable (Zimmermann, 2008) notamment du fait de sa dimension symbolique et idéale (Di Méo, 1998). Il s'exprime donc par le rapport des acteurs, qui font le territoire, avec son extériorité : « le territoire est fait d'ancres et de bornes partagées par les membres du groupe, qui le caractérisent et le différencient de ce qui constitue l'extérieur, l'espace de l'aventure » (Retailé, 1996 : 2). Le territoire est donc à la fois fermé et ouvert (Moine, 2006). Mais il est aussi, dans sa matérialité, à la fois inerte et mobile, inerte car il désigne des lieux et mobile car il fait référence à des itinéraires et à des flux : le territoire « est d'abord un ensemble de lieux hiérarchisés, connectés à un réseau d'itinéraires » (Bonnemaison, 1981 : 254).

Selon Raffestin (1986), le territoire est un espace sur lequel un travail humain s'est exercé. Cet espace géographique évolue donc dans le temps au rythme des activités naturelles et de celles de l'homme qui l'aménage. Cet espace aménagé est constitué par l'ensemble des objets anthropiques, créés par l'homme ; il s'agit de l'espace anthropisé (Moine, 2007). L'existence de ce travail humain implique alors que le territoire n'est plus seulement une parcelle de propriété localisée. Le territoire dépasse l'objet spatial pour devenir un objet social et il n'est plus un donné mais un construit ; le territoire est « bricolé » par les acteurs (Lajarge, 2000). Ce travail humain, et les arrangements de l'espace qui en découlent, produisent un ensemble de signes qui, par un processus de sémiotisation, traduisent l'espace en territoire. L'espace

constitue alors la brique de base du territoire. Le territoire en tant qu'objet social implique une dimension idéale et symbolique ; il devient immatériel et prend forme à travers les représentations mentales (Di Méo, 1998). Le territoire est ainsi plus abstrait, il est avant tout ressenti et visuellement moins repérable (Moine, 2007). Dans cette acception, les éléments physiques et matériels nourrissent la définition du territoire dans la mesure où ils passent à travers le filtre des représentations suivant un processus de symbolisation : « tout territoire social est un produit de l'imaginaire humain » (Kourtessi-Philippakis, 2011 : 8). Le territoire devient un « géosymbole » qui incarne la relation symbolique entre la culture et l'espace (Bonnemaison, 1981). Le territoire synthétise donc plusieurs formes d'espace : l'espace matériel, l'espace représenté par l'esprit et l'espace construit par les représentations collectives, sociales et culturelles. Mais ce sont l'espace social et l'espace vécu qui, combinés, donnent corps au concept de territoire. Si l'espace social « qualifie des lieux de la biosphère tissés par l'entrelacs des rapports sociaux et spatiaux caractéristiques des groupes humains qui les occupent, les produisent ou simplement les convoitent », l'espace vécu « exprime au contraire le rapport existentiel, forcément subjectif, que l'individu socialisé établit avec la terre » (Di Méo, 1998 : 107). Ainsi, tous les territoires sont des espaces, mais tous les espaces ne sont pas des territoires (Lussault, 2007). Le territoire est donc un construit social (Assens et Abittan, 2012) ; Il s'agit d'une « réordination de l'espace » (Raffestin, 1986 : 177) à travers une appropriation à la fois économique, sociale, politique et idéologique de l'espace par des acteurs qui, en se l'appropriant, nourrissent leur identité qualifiée de socio-spatiale (Di Méo, 2002) et développent un sentiment d'appartenance à ce territoire dont ils ont conscience (Torre et Beuret, 2012).

1.3 Le territoire : un objet issu de l'action, construit pour l'action en relation avec un espace politico-administratif

Le territoire est l'objet d'une construction permanente car il résulte des interactions entre acteurs fondées sur des relations de proximité, dont les conflits, les compromis et les projets font varier ses frontières (Torre et Beuret, 2012). Le territoire est donc doté de finalités ce qui en fait un concept opératoire (Moine, 2007). Elles prennent corps par l'action des acteurs, et en tant qu'organisation sociale, il suppose des formes d'autorités politiques, des règles d'organisation et de fonctionnement. Il s'agit donc d'un cadre d'action individuelle, collective, publique, à base réticulaire : « Il [le territoire] repose, entre autres, sur l'existence d'acteurs et de réseaux sociaux qui en assurent la construction, la défense, la promotion,

l'évolution, la reproduction, la gestion, l'usage et le partage des ressources et richesses » (Caron, 2005 : 146). Il est question d'un objet du management, où les relations qui construisent le territoire sont organisées et pilotées (Casteigts, 2003). Le territoire est donc soumis à une forme de récursivité où il est à la fois produit et résultat (Moine, 2007).

Dans son approche fonctionnelle, le territoire est « générateur, créateur de ressources productives dans une dynamique fondée sur la combinaison de logiques endogènes et exogènes de développement » (Zimmermann, 2008). Par ses ressources, le territoire sert ainsi les besoins des acteurs dont aucun, qu'ils soient publics ou privés, n'en détient le monopole (Casteigts, 2003). Le territoire se mue donc en bien collectif (Hardin, 1968) dont les principes de non-rivalité et de non-exclusivité le placent sous l'autorité publique (Le Duff et Papillon, 1989). Le territoire, en tant qu'entité de régulation à forte teneur institutionnelle et politique, vise à rapprocher société civile et élus, constituant ainsi un système politico-administratif ouvert sur ses composantes privées. Le territoire est donc un espace de débat, issu de l'action, au service de l'action, et replacée dans une arène démocratique (D'Aquino, 2002). Il se présente alors comme une alternative permettant de pallier les défaillances de l'Etat ou du marché (Caron, 2005) : « dans ce contexte, les limites du territoire ne sont plus définies en référence à un périmètre politico administratif (aspect politique) ou comme un fragment d'un système productif national (aspect économique), elles définissent le lieu d'intersection de réseaux (physiques ou humains, formels ou informels), de stratégies et d'interdépendances entre partenaires reliés entre eux, le lieu de production, de négociation, de partage d'un devenir commun » (Leloup et al., 2005 : 326).

Finalement, les individus investissent l'espace à différents niveaux dont la combinaison fait le territoire. Ces niveaux font alors référence à des conceptions objectiviste, instrumentale, politique et socialisante qui fournissent à l'espace le caractère de territoire (Riou, 2011) :

- la conception objectiviste correspond au territoire en tant qu'espace géographique;
- la conception instrumentale renvoie au territoire en tant qu'espace pertinent pour l'action;
- la conception politique est liée à légitimité de l'existence du territoire;
- la conception socialisante définit le territoire avant tout comme un espace identitaire et de mémoire.

Le territoire est donc le résultat d'une combinatoire particulière entre plusieurs dimensions ce qui invite à le conjuguer au pluriel.

1.4 Le territoire ou les territoires ? Dimensions idiosyncrasique et diachronique

Un territoire ne peut être saisi « qu'à l'intérieur d'une durée et en tant que réalité mobile et conjoncturelle » (Bonnemaison, 1981 : 255). Le territoire est donc une réalité historique qui se décline au pluriel tant les trajectoires et les formes, que prend le territoire, sont multiples. Le territoire n'existe pas, il existe des territoires ou un territoire parmi tant d'autres. Si un territoire témoigne d'une appropriation délibérée par un groupe d'individus, ces individus ont une représentation d'eux-mêmes, de leur singularité et de leur histoire qui imprègnent le territoire pour lui donner toute sa singularité (Di Méo, 2002). Il s'agit là de la dimension idiosyncrasique des territoires (Brétéché, 2011 ; Arnaud, 2012). Recherchant à construire des spécificités territoriales, les acteurs qui font le territoire, pris dans un environnement concurrentiel auquel le territoire n'échappe pas, loin s'en faut, cherchent à construire une différence ; l'idiosyncrasie des territoires étant une finalité de leur action. Néanmoins, l'idiosyncrasie des territoires n'implique pas qu'ils soient indépendants les uns des autres ; s'ils sont différenciés, ils ne sont pas forcément distancés, faisant place à un entrelacement de territoires (Roux, 2013).

Idiosyncrasique par leurs formes, les territoires, en construction permanente, s'inscrivent sur le long terme et évoluent, dessinant ainsi des trajectoires différenciées, marquées par des bifurcations, qui renforcent leur idiosyncrasie tout en les entachant d'une certaine forme de dépendance au passé (Mendez et Mercier, 2006). En effet, « les territoires se construisent toujours à partir ou sur d'autres territoires : ils ne sont jamais construits sur une page blanche » (Aldhuy, 2008 : 54). Les trajectoires prises reposent sur « quelques héritages, sur l'évolution des cadres de l'action publique et sur quelques logiques d'acteurs territorialisés » (Roux, 2013 : 2-3). Il s'agit ici de la dimension diachronique du territoire qui le caractérise en tant que processus continu (Brétéché, 2011 ; Arnaud, 2012). Aussi, « l'histoire dépose sur les territoires des empreintes physiques dans la géographie des lieux, des empreintes sociales dans les relations interpersonnelles et interinstitutionnelles, dans les modes de transmission des savoirs, qui opèrent comme des catalyseurs, ou comme des barrières, rendant la coopération inopérante » (Mendez et Mercier, 2006 : 254). L'histoire du territoire dessine des sentiers de dépendance où l'histoire contraint la trajectoire territoriale et la nature de sa dynamique. Par conséquent, « l'étude de l'espace humain ne peut donc s'exempter de la prise en compte de la dimension temporelle. Et cela déborde largement la mise en perspective historique classique pour appréhender à la fois le passé – l'examen des conditions de

possibilité de l'existence d'un espace –, l'actualité – l'analyse de la fabrique de l'espace par des opérateurs en situation –, le devenir – la réflexion sur la présence persistante dans une société d'un arrangement donné » (Lussault, 2007 : 90). Cette réflexion implique l'articulation entre territoire, territorialité et territorialisation.

1.5 Territoire, territorialité, et territorialisation

La territorialisation fait directement référence à une modalité d'action publique visant à spatialiser des problèmes sociétaux dont les réponses se trouvent dans un traitement de proximité quasi personnalisé (Hassenteufel, 1998). Mais de manière plus générale, la territorialisation désigne le processus de construction d'un territoire et revient sur sa genèse. La territorialisation correspond donc à une intentionnalité de faire un territoire et renvoie à « l'ensemble des actions, des techniques et des dispositifs d'action et d'information qui façonnent la nature ou le sens d'un environnement matériel pour le conformer à un projet territorial » (Debarbieux, 2009 : 29). Il s'agit d'identifier un problème dont la réponse se trouve dans la construction ou l'adaptation d'un territoire par la mobilisation d'acteurs et de ressources (Pecqueur, 2003).

La territorialité désigne, quant à elle, la relation vécue entre un individu ou groupe d'individu et son territoire d'appartenance, reflétant l'investissement physique et culturel qu'il lui accorde (Bonnemaison, 1981). La territorialité permet « de dépasser la seule question de l'organisation de l'espace des sociétés pour s'engager vers la compréhension de la condition spatiale des individus vivant en société » (Aldhuy, 2008 : 39). Il s'agit d'un phénomène cognitif (Di Méo, 2002). La territorialité s'exprime par la pratique du territoire, c'est-à-dire les lieux investis, ses « points forts », et les itinéraires reconnus (Bonnemaison, 1981). Mais c'est aussi par une relation à l'altérité que s'exprime la territorialité d'un individu ou groupe d'individus (Hernandez et Serval, 2015). La territorialité est donc moins spatiale que temporelle et culturelle, et s'exprime dans les relations aux autres, que ces relations soient ici ou ailleurs (Raffestin, 1986). Elle correspond donc à la projection d'un individu sur un territoire, voire des territoires vécus (Di Méo, 2002). Ainsi la territorialité entretient des liens étroits avec une identité à base territoriale (Claval, 1995). Pour reprendre Bonnemaison (1981 : 256), « Toute analyse de territorialité s'appuie donc sur une relation interne et sur une relation externe : la territorialité est un balancement continu entre le fixe et le mobile, entre d'une part le territoire « sécurisant », symbole d'identité et de l'autre, l'espace qui ouvre sur la

liberté, parfois aussi sur l'aliénation ». En ce sens, il existe une tension permanente entre territoire et territorialité (Aldhuy, 2008).

La territorialité reflète la relation d'un individu à un territoire et la territorialisation constitue le processus par lequel le territoire émerge ou se modifie. Territoire, territorialité et territorialisation constituent donc des corrélats intimement liés.

1.6 Apports et limites d'une définition du territoire pour l'objet de recherche

En ayant pour objet de recherche la relation positive entre action publique locale et ancrage territorial des filiales étrangères, nous concevons le territoire comme un objet de management et non comme un simple support d'activités. Les éléments de définition, que nous avons avancés, permettent de le concevoir comme un objet intermédiaire à travers lequel l'action publique locale peut agir et pour lequel elle agit pour favoriser l'ancrage territorial des filiales étrangères. Mais aussi, un objet de management pour les filiales étrangères elles-mêmes qui en s'ancrant sur un territoire, participent à sa construction pour une implication qui dépasse la seule sphère économique. Ainsi, comprendre le territoire dans ses multiples dimensions donne à voir la complexité que peut impliquer l'objet de recherche posé.

Le territoire est donc empreint d'intentionnalité et apparaît à la fois comme le produit et le résultat de multiples tensions paradoxales. Il est à la fois ouvert et dynamique, en construction permanente. C'est un objet social, approprié par les acteurs qui le construisent et lui confèrent son substrat idéal et idiosyncrasique. Mais révélé par la discrimination d'un « dedans » par rapport à un « dehors », il est aussi fermé et revêt une forme d'inertie du fait de son unicité, de l'existence de sentiers de dépendance, et de sa localisation en tant qu'objet spatial. C'est un objet matériel, à la fois naturel et anthropisé, construit pour les acteurs et soumis à un champ de forces économiques et politico-administratives.

Si derrière le concept de territoire se cachent des acteurs dotés d'intentionnalités, ces derniers opèrent dans un contexte globalisé qui tend à mettre les territoires en situation de concurrence. La partie suivante (**section 2**) invite à contextualiser et à appréhender le paradigme concurrentiel des territoires de sorte à comprendre les enjeux de l'attractivité territoriale.

SECTION 2. LA GLOBALISATION DE L'ÉCONOMIE : L'ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL ET L'ATTRACTIVITÉ TERRITORIALE DURABLE

La section 2 a pour objectif de poser les enjeux et le contexte de l'objet de recherche. Si nous étudions la relation positive entre action publique locale et ancrage territorial des filiales étrangères, cet objet de recherche découle de la globalisation de l'économie et vise à répondre à un double objectif du management public territorial : retenir des filiales étrangères face à un environnement concurrentiel prégnant, et faire en sorte que les filiales étrangères, une fois attirées, participe au développement territorial. Dans cette perspective, l'attractivité territoriale recouvre les dynamiques de développement exogène et endogène et vise à assurer un développement territorial qui dépasse les seuls impacts économiques.

Dans un premier temps nous revenons sur les termes de mondialisation, globalisation, EMN et filiales étrangères de sorte à préciser ce qu'ils recouvrent (2.1). Nous présentons le caractère ambivalent de la globalisation constituant à la fois une opportunité et un risque pour le développement économique (2.2). Ensuite, nous mettons en avant la dialectique entre global et local ; si la mondialisation et la globalisation conduisent à la mobilité des facteurs de production, ces mouvements n'entraînent pas la disparition des territoires, bien au contraire (2.3). Nous poursuivons le propos avec la logique concurrentielle dans laquelle s'insèrent les territoires du fait d'une « glocalisation » de l'économie (2.4). Cette logique concurrentielle, implique, pour les territoires, de mettre en œuvre des stratégies orientées vers un objectif d'attractivité territoriale (2.5). Après avoir présenté le concept d'attractivité territoriale, nous rappelons que la finalité poursuivie est le développement territorial (2.6), ce qui suppose de faire converger les dynamiques de développement exogène et endogène afin de favoriser une attractivité territoriale durable qui tient compte des différentes fonctions du territoire : politique, économique et socio-citoyenne (2.7). Enfin, nous présentons les apports et limites du concept d'attractivité territoriale durable pour l'étude de la relation positive entre action publique locale et ancrage territorial des filiales étrangères (2.8).

2.1 Mondialisation, globalisation, EMN et filiale étrangère : de quoi parle-t-on ?

Alors que la mondialisation fait référence à quelque chose qui se déploie géographiquement, la globalisation rend compte de « l'intégration fonctionnelle des divers composants d'un

système » (Mayrhofer et Urban, 2011). Ainsi, la globalisation est un processus d'interconnexion et d'interdépendance qui permet à une entreprise de fractionner sa chaîne de valeur pour accéder à des ressources territoriales diverses situées en différents lieux à travers le monde. « Concrètement, cela signifie que les différentes étapes du processus de production : recherche-développement (R&D), design, fabrication de composants, fabrication du produit, assemblage, logistique, vente, service après-vente, peuvent être dissociées selon une multitude de combinaisons » (Courlet, 2008 : 16). C'est ainsi que bon nombre de produits sont pensés, conçus, fabriqués et commercialisés dans des pays différents ayant des niveaux de développement différents (véhicule automobile, ordinateur, téléphone, vêtements, équipement ménager etc.).

Ce double phénomène de mondialisation et de globalisation des entreprises se fait soit par des opérations d'outsourcing ou d'offshoring. L'outsourcing désigne la prise en charge d'une activité par un prestataire extérieur. L'offshoring correspond à la création d'une société à l'étranger contrôlée par la maison-mère (Mayrhofer et Urban, 2011). Dans le cas de l'offshoring, l'entreprise est qualifiée de Multi-Nationale (EMN) dans la mesure où elle opère une localisation à l'international de tout ou partie de sa chaîne valeur (Krugman, 1990). Cette localisation est définie comme « le choix des firmes de faire faire hors des frontières nationales ce qu'elles auraient pu faire dans leur pays d'origine (Mucchielli, 1998) » (Colovic et Mayrhofer, 2008 : 153). L'EMN procède donc à des investissements et acquiert ou crée des filiales étrangères. La filiale étrangère désigne « toute unité opérationnelle contrôlée par une EMN et située en dehors du pays d'origine » (Birkinshaw, 1997 : 207). Ainsi, la filiale étrangère est contrôlée par le siège de son EMN qui est localisé dans un autre pays (Verbeke et al., 2007).

La globalisation de l'économie correspond donc à une mondialisation des marchés et à une organisation internationale de la production⁶. Dès lors, les interactions entre les économies nationales ne suffisent plus pour analyser l'économie mondiale ; chaque EMN recherche la

⁶ Il est à noter qu'une idée fautive revient à considérer que la globalisation est d'abord un processus de standardisation. Bien sûr on ne peut nier une certaine uniformisation des produits qui se diffuse via les multinationales les plus puissantes. Néanmoins, Veltz (2012 : 66) nous rappelle à ce sujet que « les modes de consommation demeurent fortement marqués par le cadre national, et même régional - parce que les goûts des consommateurs divergent, et aussi parce qu'ils sont très dépendants des structures de distribution. Ainsi, nous n'aimons pas le même chocolat dans l'Europe du Nord et dans l'Europe du Sud. Nous ne consommons pas non plus de la même manière ; si en Allemagne on aime acheter à l'unité, en France on préfère acheter par packs ».

meilleure combinaison là où les facteurs de production sont les moins coûteux et/ou les plus efficaces (Dunning, 2009).

2.2 Le cas des filiales étrangères pour appréhender l’ambivalence de la globalisation de l’économie : entre opportunité de développement et risque de délocalisation

La globalisation de l’économie est ambivalente (Veltz, 2012) dans la mesure où elle constitue une opportunité pour le développement économique des territoires à travers l’attraction d’IDE (2.2.1), mais constitue également un risque à travers des mouvements de délocalisation face à une concurrence mondiale (2.2.2). Le cas des filiales étrangères du secteur industriel cristallise cette ambivalence et les enjeux de la globalisation de l’économie pour l’action publique locale. In fine, c’est à travers cette ambivalence que réside l’intérêt de notre objet de recherche en ce qu’il s’agit, pour l’action publique locale, de retenir des filiales étrangères et de faire en sorte qu’elles participent au développement territorial (2.2.3).

2.2.1 La globalisation de l’économie : une opportunité pour le développement économique national par l’attraction de filiales étrangères

La globalisation représente une opportunité de développement dont la France a largement conscience. En effet, sur le plan de l’économie nationale, il s’agit d’une opportunité qui se matérialise notamment par l’attraction d’EMN étrangères. Ces dernières investissent et notamment en France. Ces investissements, qualifiés d’IDE (Investissement Direct Etranger) permettent l’implantation ou le développement de filiales étrangères qui impliquent le maintien ou la création d’emplois sur le territoire national. Les IDE prennent des formes variées et peuvent mener à la création *ex nihilo* de filiales (investissement *greenfield*), à des extensions d’unités déjà présentes, à des prises de participation à hauteur d’au moins 10% du capital, à des joint-ventures ou encore à des fusions-acquisitions (Messaoudi, 2014).

Selon l’Agence Française pour les Investissements Internationaux (AFII), la France, avec un stock d’IDE de 1081,5 Mds\$ en 2013, est le deuxième pays européen en termes d’attraction d’IDE, derrière le Royaume-Uni, et occupe la quatrième place sur l’échiquier mondial derrière les Etats-Unis, la Chine et le Royaume-Uni (rapport de l’AFII, 2014). Par l’attraction de filiales étrangères, la France est reconnue pour l’ouverture de son économie et fait de l’attraction d’IDE un axe stratégique de développement économique. L’attraction d’EMN

étrangères, par l'implantation locale ou le développement de leurs filiales, constitue un facteur de performance économique nationale. Son corolaire, l'IDE, représente plus du tiers du PIB français (39% en 2011). Les filiales étrangères réalisent 20% des dépenses de R&D et 13,4% de l'emploi salarié alors qu'elles ne représentent qu'1% des entreprises opérant sur le territoire français (source AFFI, 2011 : 84). Cette forte contribution des filiales étrangères à l'économie nationale, est encore plus marquée dans le secteur industriel où elles assurent 22% de l'emploi, soit près du quart de l'effectif salarié, et 38% de la valeur ajoutée (source AFII, 2014 sur les données de 2011).

2.2.2 La globalisation de l'économie : risque de délocalisation et concurrence mondiale

L'ouverture du champ des possibles en matière de localisation des entreprises, qu'il s'agisse de tout ou partie de leur chaîne de valeur, implique que certains emplois locaux soient transférables vers d'autres parties du monde. Un des risques réside donc dans le phénomène de délocalisation, entendu comme « la fermeture d'usines déplacées ou d'activités arrêtées et déplacées à l'étranger » (Courlet, 2008 : 17). « Dans les économies capitalistes mûres (...), les représentations les plus habituelles du phénomène renvoient à la concurrence des pays à bas salaires, à la désindustrialisation, aux pertes d'emplois et au coût social élevé dans des localités où ferment les usines et d'où les capitaux productifs partent » (Coris et al., 2011). Selon Peretti (2003), il s'agit d'une démarche « par laquelle une entreprise change l'implantation géographique de tout ou partie de ses activités pour des raisons économiques, sociales ou politique » (Moussa et Saïd, 2011 : 136). Ainsi, la notion de délocalisation renvoie le plus souvent, dans la littérature, à un transfert d'activité, total ou partiel, d'un pays d'origine vers un pays d'accueil et le transfert peut se faire en interne, au sein d'une autre unité de l'EMN, ou par les voies de l'externalisation (Coris et al., 2011 ; Bouba-Olga, 2011 ; Moussa et Saïd, 2011 ; Raveyre, 2011 ; Bost, 2014 ; Messaoudi, 2014). Notons par ailleurs, que ce risque est amplifié lorsque les délocalisations concernent des territoires d'ores et déjà sinistrés économiquement et socialement (Bost, 2014).

Les délocalisations tendent à toucher plus fortement le secteur industriel (Arthuis, 1993). Selon Aubert et Sillard (2005), 12% des fortes réductions d'effectifs dans le secteur industriel correspondent à des délocalisations sur la période 1995-2001 et elles représentent, en

moyenne, 13500 emplois détruits, chaque année, sur la période⁷. Mais l'analyse chiffrée du problème est difficile et « aucune donnée n'est capable de mesurer précisément l'impact des délocalisations et d'apprécier le phénomène dans son ensemble » (Messaoudi, 2014). Pour les auteurs, l'impact du phénomène reste limité à l'échelle nationale (Aubert et Sillard, 2005 ; Bouba-Olga, 2011 ; Bost, 2014 ; Messaoudi, 2014). Néanmoins, il marque les esprits par sa dimension spectaculaire et peut s'avérer dramatique à des échelles infranationales (Bost, 2014 ; Messaoudi, 2014).

Jusque dans les années 1970, les villes industrielles étaient marquées par l'activité de production dominante dont découlaient une cohésion sociale et une identité territoriale ; la relation entreprise/territoire est alors étroite et forte. Certaines délocalisations, brutales et spectaculaires sont vécues comme des traumatismes pour ces villes historiquement industrielles : « le départ des industries a laissé la place à des friches ou des dents creuses, qui nécessitent parfois des travaux de dépollution importants avant leur réaffectation et leur requalification. La géographie des relations entre l'espace urbain et l'espace usinier se modifie à mesure que les conséquences de l'internationalisation des entreprises s'impriment dans la ville. La quasi identification de la ville industrielle à son entreprise n'est plus de mise et les villes sont parfois doublement traumatisées : par la perte d'emplois, mais aussi par les conséquences écologiques » (Messaoudi, 2014). Par conséquent, si les délocalisations n'ont un impact que limité sur les destructions d'emplois à l'échelle nationale, le traumatisme est réel pour les territoires infranationaux (Bost, 2014 ; Messaoudi, 2014) et est relayé par les médias et les discours politiques ce qui suscite l'inquiétude de la société civile (Bouba-Olga, 2011).

⁷ Une idée forte et fautive consiste à dire que la globalisation explique le chômage et disqualifie des pays à hauts salaires et à forte protection sociale. Comme le rappelle Veltz (2012), l'attractivité de la France pour les IDE infirme à elle seule cette hypothèse. Il s'agit d'interroger le modèle de développement à privilégier. Si l'on privilégie des marchés banalisés, marqués par une forte compétitivité-prix, avec des processus d'organisation de type taylorien, alors la concurrence est rude et les pays à hauts salaires et à forte protection sociale ont du souci à se faire. Mais si le modèle de développement privilégie l'innovation, la qualité, le niveau de service, alors les pays à hauts salaires et à forte protection sociale ont de multiples possibilités. La globalisation ne se résume donc pas à l'opposition entre les pays du Nord à hauts salaires et les pays du Sud à bas salaires. En effet, Aubert et Sillard (2005), dans leur étude, mettent en évidence le fait que 53% des délocalisations, sur la période 1995-2001, ont été transférées vers des pays développés (par ordre d'importance : Espagne, Italie, Allemagne, Etats-Unis, Belgique). L'émergence des pays à bas coûts ne suffit pas à expliquer la concurrence et ses impacts négatifs, d'autres logiques sont à l'œuvre dans les décisions de localisation des activités (Bouba-Olga, 2011). En ce sens, la compétitivité hors-prix réagence les forces concurrentielles. La logistique, le service, l'innovation et l'organisation commerciale participent à une compétitivité hors-prix qui implique, même pour des secteurs où les délocalisations sont fortes comme le textile, de redécouvrir les avantages des circuits-courts (Veltz, 2012).

Aussi, le risque lié à la globalisation ne se résume pas au mouvement de délocalisation et si ce dernier participe au phénomène de désindustrialisation de la France⁸, il ne constitue qu'une facette de la concurrence mondiale identifiée comme un des facteurs de désindustrialisation (Demmou, 2010 ; Messaoudi, 2014). En effet, plus généralement, jusqu'à 40% des destructions d'emplois du secteur industriel sur la période 1980-2007 seraient dû à la concurrence mondiale (Demmou, 2010). De manière générale, le risque de la globalisation est lié à une mise en concurrence des territoires et dépend de leur capacité à y répondre en attirant, en retenant et en développant des activités économiques.

2.2.3 Les filiales étrangères : un cas qui cristallise les enjeux de la globalisation de l'économie pour les territoires infranationaux

La globalisation de l'économie, et la concurrence mondiale qui en découle, n'abolissent pas les frontières et les distances pour autant. Les frontières sont toujours des barrières importantes même lorsqu'il existe une liberté de circulation des marchandises comme dans le cas de l'Europe de l'Ouest. Par exemple, les études sur les flux de transport mettent en évidence le fait que si l'on échangeait autant dans l'espace européen que dans l'espace français, « le trafic traversant le Rhin ou les Pyrénées serait 10 fois supérieur » (Veltz, 2012 : 64). Par ailleurs, les activités qui relèvent une concurrence réellement internationale ne suffisent pas à résumer le tissu des activités locales (Veltz, 2012). Ainsi, la globalisation de l'économie n'entraîne pas la disparition des territoires, bien au contraire, et les places sur le devant de la scène pour attirer et retenir des filiales étrangères.

Néanmoins, les filiales étrangères localisées sur les territoires français attirent peu l'attention de la communauté scientifique. Selon Bost (2014 : 30), « celles-ci méritent une attention toute particulière dans une réflexion sur les mutations du système productif, d'autant qu'à bien des égards ces entreprises étrangères (...) jouent un rôle d'entraînement économique très fort,

⁸ Le phénomène de désindustrialisation de la France occupe une place de choix dans les discours politiques et médiatiques. La désindustrialisation correspond à la réduction du nombre d'emploi dans le secteur industriel et plus largement « au recul de la part de l'industrie dans l'emploi total » (Fontagné et Lorenzi, 2005 : 12). A cet égard, le rapport Gallois (2012) constate ce recul : alors que dans les années 1950 l'emploi industriel représentait 30% de l'emploi total, cette proportion est de 12,6% en 2010. Cette même année, la contribution de l'industrie au PIB est de 14% contre 24% dix ans plus tôt (Bost, 2014). Le phénomène inquiète en ce qu'il correspond à « la perte de substance industrielle, résultat de politiques inadaptées, qui menace notre niveau de vie » (Fontagné et Lorenzi, 2005 : 18). Si la concurrence mondiale est un facteur externe de désindustrialisation, d'autres facteurs internes sont identifiés comme les gains de productivité ou l'externalisation de certaines fonctions vers le tertiaire (Aubert et Sillard, 2005 ; Bost, 2014 ; Messaoudi, 2014).

notamment dans l'industrie ». Nous rejoignons l'auteur et nous focalisons notre étude sur ces dernières en raison de leurs spécificités. D'une part, elles sont importantes pour l'économie française, et d'autre part, leur insertion territoriale n'est pas neutre ; en s'implantant sur un territoire, la filiale étrangère importe des normes et des conventions propres à ses rapports de production. En ce sens, la trajectoire de développement d'une filiale étrangère a un impact sur celle de développement du territoire. Encore faut-il que les irréversibilités produites soient voulues et non subies (Léon et Sauvin, 2010). Par ailleurs, si les filiales étrangères contribuent fortement à l'économie nationale, elles constituent des entreprises *a priori* nomades et la globalisation de l'économie renforce ce risque de nomadisme, qui se matérialise, notamment, par des mouvements de délocalisation. Mais plus généralement, la globalisation entraîne une forte concurrence mondiale entre les territoires. Ainsi, le cas des filiales étrangères cristallise à lui seul les enjeux de la globalisation de l'économie à travers les opportunités et les risques qui lui sont liés. Opportunités et risques qui nécessitent une intervention publique sur et par les territoires.

2.3 La dialectique du global et du local : vers une glocalisation de l'économie

Si les entreprises se globalisent ce n'est pas pour autant que le local n'a pas sa place. Bien au contraire, la globalisation de l'économie marque l'avènement du territoire comme échelon pertinent du développement du fait des phénomènes d'agglomération des activités.

La concentration spatiale de la production est une constante du développement et participe à la géographie du monde (Scott, 2001). Par exemple, en 1992 aux États-Unis, 51,3 % de l'emploi industriel et 52,8 % de la valeur ajoutée étaient concentrés dans les aires métropolitaines de plus d'un million d'habitants. Pour le Japon, en 1993, plus d'un tiers des 10,9 millions d'employés du secteur industriel se concentraient dans seulement cinq préfectures : Aichi, Kanagawa, Osaka Saitama et Tokyo (Courlet, 2008). Une étude de l'OCDE (2006) montre que plus de la moitié de la population de l'OCDE vit dans des régions essentiellement urbaines, qui elles-mêmes concentrent une part importante des activités économiques. Les travaux de Scott (2001) indiquent qu'il existe une relation entre le phénomène d'agglomération et des activités de production à forte intensité de travail, non standardisées et qualifiées. Ainsi la dispersion spatiale se vérifie, quant à elle, lorsque les activités sont à forte intensité de capital avec un travail routinier et déqualifié.

Les principaux déterminants de la localisation des activités s'expliquent par un arbitrage entre les rendements d'échelle permis par la concentration de la production et les coûts de transport induits par la dispersion de la demande. Toutefois, la localisation des activités s'avère plus complexe du fait de l'existence d'effets externes⁹ via la présence d'autres entreprises sur le même territoire. Ces effets externes impliquent une interdépendance dans les décisions de localisation des entreprises, et la recherche d'économies d'échelle est renforcée par les externalités positives liées à l'agglomération des activités (Courlet, 2008).

La globalisation de l'économie ne s'entend pas comme « une sorte d'étendue sans lieux enserrée dans une structure universelle de flux » (Courlet, 2008 : 42). L'économie globale s'enracine au contraire dans les structures territoriales. Le global se nourrit donc du local en le transformant. Le territoire a un rôle actif dans la nouvelle concurrence globalisée ; d'abord en raison de la dynamique de spécialisation des territoires, et ensuite, parce que l'économie moderne se caractérise par l'importance des dimensions relationnelles où le territoire apparaît comme un fournisseur d'externalités de relation ou d'organisation. Le nouvel univers concurrentiel, régi par des impératifs de qualité, de réactivité et d'innovation, repose sur des effets relationnels où l'incertitude est beaucoup plus forte que lorsque la concurrence repose sur des effets traditionnels de productivité imputables à une compétitivité-prix. Cet environnement concurrentiel est alors directement lié à la capacité de coopération des acteurs. Or le territoire, en tant que système social, « est un fournisseur privilégié de ces ressources relationnelles » (Courlet, 2008 : 44). Émergent ainsi des « territoires-réseaux » où les grandes métropoles « ne sont que des éléments d'un système de flux mondialisé » (Courlet, 2008 : 45).

Ainsi, « l'horrible néologisme « glocalisation » exprime à sa manière cette synergie entre des institutions locales infranationales et la compétitivité appréciée sur les marchés internationaux » (Benko, 1999 : 84). La glocalisation de l'économie entraîne donc une concurrence entre territoires pour l'attraction, la rétention et le développement de ressources.

⁹ Le concept d'économie externe trouve son origine dans les travaux précurseurs d'Alfred Marshall (1890). Les économies externes ne dépendent pas de l'entreprise mais du milieu économique dans lequel elles se localisent (Courlet, 2008).

2.4 L'environnement concurrentiel des territoires

Sous l'effet de la mondialisation de l'économie, de l'internationalisation des entreprises, les réussites des nations dépendent d'avantages concurrentiels, construits sur une différence et sur le long terme, géographiquement concentrés et donc localisés à des niveaux infranationaux (Porter, 1990). Ainsi, les territoires entrent en concurrence et opèrent dans un régime d'avantages concurrentiels sur un marché mondialisé (Benko, 1999).

Nous revenons d'abord sur les éléments théoriques qui justifient une réflexion autour de la concurrence territoriale (2.4.1), pour ensuite en distinguer le niveau national du niveau global (2.4.2). En effet, si au niveau national, la concurrence entre territoires infranationaux est à relativiser, au niveau global elle est exacerbée.

2.4.1 L'absence d'ajustement automatique des territoires infranationaux et la concurrence territoriale

Si les niveaux nationaux opèrent dans un régime ricardien d'avantages comparatifs où, selon Krugman (1994), il est dangereux de parler de compétitivité internationale, au niveau infranational, la donne change et la menace du « *go out of business* » est réelle se matérialisant par un risque majeur de déclin ou de désertification des territoires (Benko, 1999). Ce risque résulte de trois éléments propres au contexte territorial qui le différencie du modèle du commerce international :

- « a) on ne peut pas supposer une condition d'autarchie comme premier moment logique (puisque les échanges entre territoires – entre régions, entre villes, entre villes et campagne – sont la règle) ;
- b) il existe des mouvements de facteurs productifs entre territoires (travailleurs transfrontaliers qui résident dans un territoire et travaillent dans un autre, mouvements de capital, achats d'actifs patrimoniaux) ;
- c) il n'existe de monnaie régionale ni de taux d'échange spécifiques pour chaque territoire » (Camagni, 2005 : 105). Dès lors, les territoires infranationaux ne disposent pas de mécanismes d'ajustement automatique ce qui rend légitime, selon Camagni (2005, 2006), les réflexions autour de l'attractivité et de la compétitivité des territoires comme moyen de développement territorial face à une concurrence entre territoires.

2.4.2 La concurrence entre territoires infranationaux au niveau national et au niveau global

La concurrence entre territoires infranationaux, si elle existe, peut se lire à deux niveaux, au niveau national et au niveau global.

Au niveau national, Béhar (2007) explique l'importance de l'environnement concurrentiel dans lequel se sont inscrits les territoires par plusieurs phénomènes. D'abord, les effets de la décentralisation ont conduit les territoires à se penser comme des entités autonomes amenant ces derniers à adopter un esprit entrepreneurial (Griffiths, 1998). Notons à cet égard que l'environnement concurrentiel, au niveau national, est amplifié par la profusion d'une multitude de classements et autres baromètres qui comparent les territoires entre eux et où le fait de progresser dans un classement devient un critère de performance territoriale (Lamarche, 2003). De cette vision des territoires résultent notamment des phénomènes de mimétismes avec le marché cherchant à imiter le comportement des entreprises. Ainsi, les territoires tendent à se considérer comme des « micro-nations » (Béhar, 2007 : 53). Par ailleurs, l'adoption d'une logique de marché par les territoires est renforcée par le comportement de l'Etat qui, par les appels à projets, place les territoires en concurrence afin d'obtenir les crédits associés. Cependant, dans les usages, la logique de concurrence territoriale est à relativiser ne serait-ce que par le principe de péréquation (Camagni, 2006) mais aussi par la construction d'inter-territorialité dont l'objectif identifié est de passer d'une position de dépendance à une position d'interdépendance. En ce sens, les territoires voisins ne se considèrent ni vraiment concurrents ni franchement alliés mais fonctionnent selon des modalités de coopération entendue comme « un système d'acteurs qui interagissent sur la base d'une congruence partielle des intérêts et des objectifs » (Dagnino, 2007). Par ailleurs, l'enjeu pour un territoire n'est pas d'augmenter ses parts de marché mais de « négocier sa place » (Béhar, 2007 : 54). Ces différentes considérations nous amènent à concevoir de manière nuancée l'environnement concurrentiel des territoires au niveau national.

Néanmoins, à un niveau global, lorsque les territoires infranationaux, en tant que système ouvert (Moine, 2007), sont en relation directe avec d'autres territoires à l'échelle mondiale, l'environnement concurrentiel est prégnant. Si au niveau national la concurrence entre territoires existe mais doit être relativisée, au niveau global elle est exacerbée (Noisette et Valérugo, 2010). Cette concurrence mène à l'existence d'un marché de l'implantation où se rencontrent une demande et une offre (Texier et Valla, 1992 ; Hatem, 2005 ; Meyronin, 2009 ;

Noisette et Valéruo, 2010). La demande correspond aux entreprises qui sont à la recherche d'une localisation pour tout ou partie de leur activité, et l'offre constitue « une offre de sites » qui émane des territoires et des acteurs publics qui en ont la charge (Jayet, 1993). A travers la localisation et la concentration des ressources et des activités, les territoires infranationaux « sont aujourd'hui les moteurs de la prospérité mondiale » (Benko, 1999 : 83).

2.5 Objectifs d'attractivité et de compétitivité territoriale pour répondre aux logiques concurrentielles

Les concepts d'attractivité et de compétitivité des territoires sont des concepts flous, aux frontières poreuses dont il convient d'en apporter quelques précisions (Camagni, 2005). Selon le dictionnaire, l'attractivité « est le caractère de ce qui est attractif », qui a la capacité « d'exercer une attraction » ou qui « plaît, séduit, attire par son charme ». La compétitivité, pour sa part, renvoie à la capacité d'une entité à se maintenir ou à s'imposer dans un environnement concurrentiel ; il s'agit d'une capacité à rivaliser¹⁰. Compétitivité et attractivité sont donc des notions relevant d'une logique concurrentielle des territoires ; compétitivité et attractivité constituent des objectifs stratégiques pour les territoires et permettent d'évaluer « le succès avec lequel les régions et les villes concourent entre elles » (Courlet, 2008 : 75).

Pour faire face à la concurrence, l'attractivité implique la captation de flux externes alors que la compétitivité implique la qualité des flux internes. L'attractivité et la compétitivité sont deux directions possibles du développement territorial. L'attractivité désigne un développement territorial exogène, par le haut, et la compétitivité renvoie à un développement endogène, par le bas (Camagni, 2005). En observant l'histoire des conceptualisations récentes du développement territorial, les logiques de développement exogène et endogène, donc d'attractivité et de compétitivité, se sont succédées tour à tour accordant la primauté tantôt à l'une, tantôt à l'autre. L'alternance conceptuelle entre attractivité et compétitivité témoigne de la nécessité de penser les deux orientations du développement territorial comme complémentaires et convergentes : « les sources de l'attractivité territoriale et de la compétitivité sont pour la plupart les mêmes : les mêmes éléments qui contribuent à l'attraction d'activités étrangères, notamment une bonne dotation en services et infrastructures, une réelle efficacité de l'administration publique, un niveau élevé de la qualité

¹⁰ Dictionnaire Larousse.

de vie et de l'environnement, sont aussi efficaces pour garder les entreprises locales et pour augmenter la productivité de toutes les entreprises, actuelles ou futures » (Camagni, 2005 : 13). Donc, sans compétitivité, un territoire sera difficilement attractif : « de ce point de vue, les déterminants de l'attractivité du territoire sont à rechercher parmi les facteurs de compétitivité et inversement. (...) attractivité et compétitivité sont les deux faces d'une même pièce, dont dépend le développement des territoires » (Damon et al., 2010 : 6).

Ainsi, développement endogène et développement exogène ne sont pas antagonistes mais convergents et se conjuguent sous différentes formes selon les territoires (Lamarche, 2003). En ce sens, l'attractivité territoriale recouvre à la fois des dynamiques exogènes et des dynamiques endogènes en ce qu'il s'agit d'attirer et de fixer durablement des ressources sur un territoire (Méchin-Delabarre, 2004 ; Hatem, 2005 ; Damon et al., 2010 ; Gérardin et Poirot, 2010).

2.6 Faire face à la concurrence territoriale : l'attractivité territoriale au service du développement territorial

Le concept d'attractivité territoriale s'insère dans une logique concurrentielle des territoires, et poursuit comme finalité la recherche du développement territorial.

Le développement territorial recouvre plusieurs réalités ; il englobe et soutient la croissance économique et suppose l'amélioration qualitative d'une situation (Perroux, 1961). Le développement territorial correspond donc à « une évolution quantitative et qualitative des activités humaines organisées socialement » (Demazière, 2002 : 4). Il peut être apprécié à travers l'accroissement des libertés individuelles, c'est-à-dire, le développement de la capacité d'être et d'agir des individus (Sen, 2000). La capacité d'être renvoie « à celle de se loger aisément, de se maintenir en bonne santé et d'échapper aux maladies évitables, de bénéficier de la sécurité et d'un cadre de vie agréable ». La capacité d'agir, quant à elle, « rassemblerait les capacités à se déplacer à travers le territoire, à accéder à l'éducation, au marché du travail et à des loisirs variés » (Gérardin et Poirot, 2010 : 30). Plus que de simples actes de consommation, les capacités d'être et d'agir de Sen (2000) désignent les libertés réelles de l'individu de pouvoir choisir et réaliser des activités. Ainsi, le développement territorial peut s'évaluer par les capacités d'être et d'agir qu'offre un territoire de sorte à appréhender l'évolution quantitative et qualitative d'une situation (Loubet et al., 2011).

Notre objet de recherche s'inscrit dans cette finalité et implique de tenir compte de la convergence entre dynamique exogène et dynamique endogène pour favoriser le développement territorial. En effet, si nos travaux s'insèrent dans le champ de l'attractivité territoriale, il convient de tenir compte des dynamiques endogènes dans la mesure où nous étudions la capacité de l'action publique locale à retenir des filiales étrangères et à faire en sorte qu'elles participent au développement territorial. L'objectif est double et il est justement question de construire une continuité et un dialogue entre dynamique de développement exogène et dynamique de développement endogène.

2.7 Une approche convergente entre développement exogène et développement endogène : l'attractivité territoriale durable

Une approche convergente entre développement exogène et développement endogène est possible à travers le concept d'attractivité territoriale durable qui tient compte des finalités de développement territorial poursuivies. Nous amenons d'abord des éléments de définition de l'attractivité territoriale (2.7.1) pour ensuite présenter ses dimensions dans sa version durable (2.7.2).

2.7.1 Eléments de définitions de l'attractivité territoriale

L'attractivité territoriale recouvre deux registres différents, l'un physique ou comportemental, l'autre attitudinal (a.). Le concept se décline également selon ses cibles (b.)

a. Le registre comportemental et le registre attitudinal de l'attractivité territoriale

La définition de l'attractivité renvoie à deux registres différents, l'un physique l'ordre psychologique. Le registre physique de l'attractivité désigne « une force qui non seulement attire à soi mais retient sur place » (Damon et al, 2010 : 3). Par analogie aux forces attractives exercées par une planète ou un aimant, l'attractivité des territoires permet de ramener à eux toutes sortes de ressources et de tenter de les ancrer, de les fixer durablement sur l'espace. Le registre psychologique renvoie à l'attrait, à la séduction. Cet attrait correspond au rayonnement du territoire hors de ses frontières (Roncayolo, 2007). Il s'agit de l'influence qu'exerce un territoire sur les attitudes des individus à son égard (Damon et al., 2010). Le

registre physique conduit à l'attractivité effective entendue comme « la capacité à drainer des flux et à fixer durablement des ressources dans un lieu ». Le registre psychologique induit une dimension subjective de l'attractivité qui désigne « la capacité à se rendre désirable, quelle qu'en soit la raison » (Damon et al., 2010 : 3-4).

Le concept d'attractivité territoriale apparaît donc comme un concept mixte, à la fois attitudinal et comportemental. Le registre comportemental ouvre la voie pour concevoir une continuité entre dynamique exogène et dynamique endogène en ce qu'il est question d'attirer et de retenir afin de fixer durablement des activités sur un territoire (Méchin-Delabarre, 2004 ; Hatem, 2005 ; Damon et al., 2010 ; Gérardin et Poirot, 2010). Dans ces travaux de thèse, l'attractivité territoriale est entendue en ces termes à travers la problématique posée relative à la relation positive entre action publique locale et ancrage territorial des filiales étrangères. En effet, il est bien question de la continuité entre une première dynamique exogène, par l'attraction d'une filiale étrangère, et une dynamique endogène, par la rétention et le développement d'une filiale étrangère. Nous nous intéressons plus directement au volet endogène de l'attractivité territoriale en ce que nous interrogeons la rétention et le développement d'une filiale étrangère, une fois celle-ci implantée. Aussi, l'attractivité territoriale renvoie à la capacité d'attirer et de retenir différentes ressources, et non seulement des filiales étrangères. En ce sens, l'attractivité territoriale est multi-cibles ce qui aboutit à une déclinaison entre attractivité territoriale économique et résidentielle.

b. Les cibles et les finalités de l'attractivité territoriale

Les politiques d'attractivité remontent au tournant des années 1970, lorsqu'au niveau national les Etats décident d'attirer des investissements étrangers considérés comme « un quasi-marché sur lequel les nations mais aussi les régions et les villes se livrent concurrence » (Thiard, 2007 : 47). A l'origine, le concept d'attractivité était donc réservé à la captation de capitaux étrangers et à l'implantation de filiales étrangères. Ensuite le concept s'est étendu « à toutes les dimensions de ce qui peut faire la qualité d'un espace » (Damon et al., 2010 : 2). Le concept d'attractivité s'est élargi et est devenu multi-cibles et multidimensionnel (Gérardin et Poirot, 2010). On parle alors d'attractivité économique pour désigner la cible entreprise mais aussi d'attractivité résidentielle, ou encore touristique pour désigner d'autres cibles, recouvrant alors tous les usagers potentiels d'un territoire (Thiard, 2007).

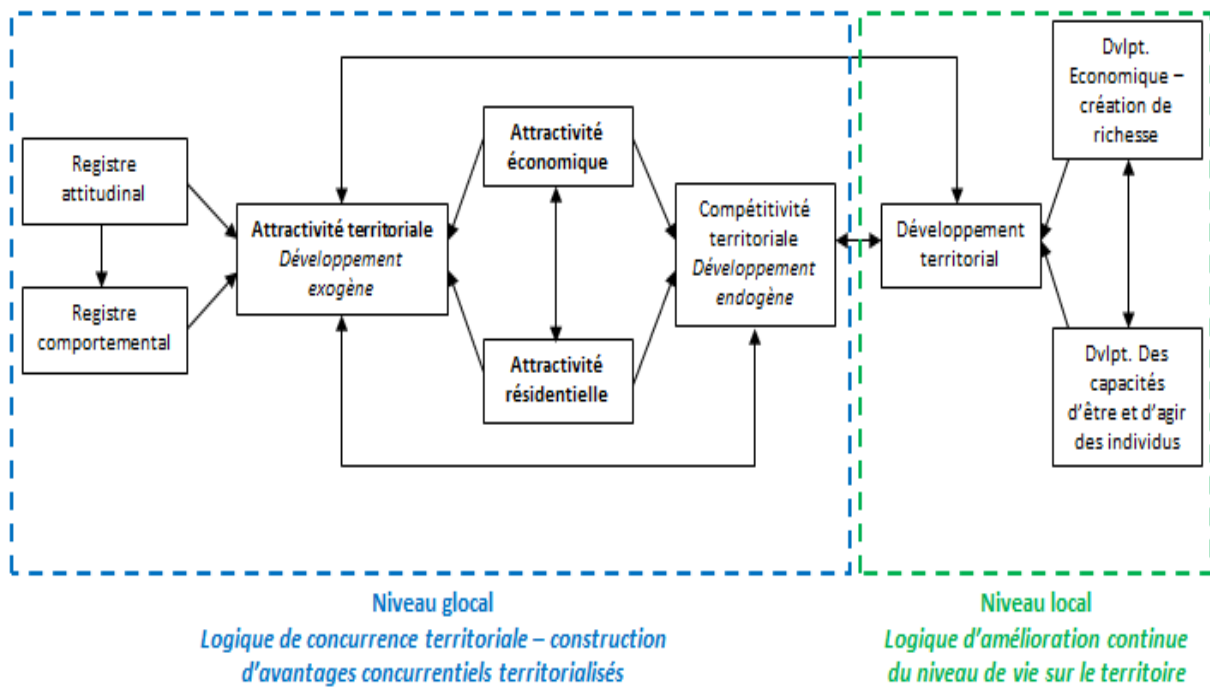
L'attractivité économique correspond à la capacité d'attirer des entreprises et des capitaux à des fins productives, l'attractivité résidentielle renvoie à la capacité d'un territoire à attirer des populations à des fins résidentielles et l'attractivité touristique, souvent intégrée dans l'attractivité résidentielle (Gérardin et Poirot, 2010), vise à attirer des populations nomades et des entreprises touristiques productrices de services (Fabry, 2009).

L'attractivité résidentielle ou présente caractérise une économie qui repose principalement sur la captation de richesses et non sur la création de richesse. Le caractère présentiel ou résidentiel dépendra du caractère temporaire ou durable de la localisation. De manière générale, l'économie résidentielle dépend de la présence de ménages disposant de revenus générés hors du territoire. Ces individus sont principalement des résidents travaillant hors du territoire, des étudiants, des touristes, des retraités ainsi que l'ensemble des individus bénéficiant de transferts sociaux. L'économie locale dépend alors de la consommation de ces ménages qui implique la création d'emplois dans le secteur des services (Gérardin et Poirot, 2010).

Néanmoins, attractivité économique et attractivité résidentielle ne peuvent faire l'économie du dialogue et de la complémentarité ; ces deux types d'attractivité doivent être pensés dans une logique d'interdépendance : « l'attractivité résidentielle est un enjeu de compétitivité économique des territoires. Les entreprises vont suivre les habitants. L'attractivité territoriale (...) est aujourd'hui non seulement prise en compte par les villes comme déterminante pour leur développement mais aussi avancée auprès des entreprises comme premier argument d'implantation » (Noisette et Valérugo, 2010 : 248-249).

Si l'attractivité sous-tend toujours une finalité économique, cette dernière peut être plus ou moins dominante (Damon et al., 2010). L'attractivité recouvre en ce sens une finalité sociale et sociétale en ce qu'elle vise à favoriser le développement territorial (Friboulet, 2010).

Figure 3 : les liens entre attractivité territoriale et développement territorial



Source : Auteur

Ainsi, il convient de tenir compte de la multi-dimensionnalité de l'attractivité territoriale, de la logique concurrentielle dans laquelle elle s'insère, de ses finalités visant à favoriser le développement territorial, et de sa convergence avec les dynamiques de développement endogène (Figure 3).

2.7.2 L'attractivité territoriale durable : enjeux et dimensions

Un moyen possible pour tenir compte du caractère multidimensionnel de l'attractivité territoriale et de la convergence entre dynamiques exogène et endogène, consiste à s'orienter vers ses objectifs en la concevant de manière durable. Dans la mesure où l'attractivité territoriale a pour finalité le développement territorial, il s'agit de dépasser les seuls impacts économiques et de concevoir l'attraction et la rétention de ressources comme génératrices de valeur ajoutée pour le territoire à travers les différentes fonctions qu'il remplit (Arnaud, 2012).

L'approche « durable » de l'attractivité territoriale permet donc de tenir compte de sa finalité, de sa multidimensionnalité et des spécificités du territoire « qu'elles soient géographiques, socio-économiques, politiques, historiques ou culturelles » (Arnaud, 2012 : 78). Soldo (2010), et repris par Arnaud (2012) et Soldo et al. (2013), proposent à cet égard un référentiel

permettant d'évaluer l'attractivité territoriale durable d'un territoire. Ce référentiel vise à appréhender la contribution d'une ressource ou d'une activité aux fonctions politique (a.), économique (b.) et socio-citoyenne (c.) d'un territoire (Tableau 1). Issu du champ culturel, ce référentiel se veut généraliste et son application à d'autre champ d'intervention est possible (Arnaud, 2012).

Tableau 1 : Les critères de l'attractivité territoriale durable

Critère d'attractivité territoriale évaluée	Définition du critère	Impact attendu
Attractivité politique	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pérennité de l'action publique engagée ➤ Pérennité du système de gouvernance 	<ul style="list-style-type: none"> • Pérennité de la mission d'intérêt général / continuité de l'action publique locale • Cohérence des politiques publiques / légitimité de l'action politique • Effets sur la gouvernance locale (essor de nouveaux acteurs, partenariats, appropriation de l'action par les parties prenantes...)
Attractivité économique	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pérennité du modèle de développement économique 	<ul style="list-style-type: none"> • Effets économiques directs et effets d'entraînement • Effets sur l'innovation • Marketing du territoire et attractivité externe
Attractivité socio-citoyenne	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Renforcement de la cohésion sociale ➤ Amélioration de la qualité de vie 	<p><i>Attractivité sociale</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Structuration du lien social et solidarité territoriale • Formation du capital humain <p><i>Attractivité citoyenne</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Valorisation du patrimoine territorial / amélioration du cadre de vie • Sentiment d'appartenance, valorisation du territoire : identité et fédérations des acteurs • Démocratie locale, citoyenneté : satisfaction des usagers

Source : Adapté de Soldo et al. (2013 : 784), Arnaud (2012 : 82), à partir de Soldo (2010)

a. Attractivité politique

La dimension politique renvoie à la pérennité de l'intérêt général. L'intérêt se porte sur la contribution d'une ressource ou d'une activité à la continuité et la cohérence de l'action publique, ainsi qu'à ses effets sur la gouvernance territoriale (Soldo, 2010 ; Arnaud, 2012 ; Soldo et al., 2013). En effet, la valeur ajoutée d'une activité ou d'une ressource, implique d'envisager ses retombées pour l'ensemble des acteurs concernés par elle (Hernandez, 2006 ; Arnaud, 2012). D'autant que la dimension politique participe pleinement à la définition du

territoire. En ce sens, une relation forte entre une activité et la dimension politique de l'attractivité territoriale, témoigne de son importance stratégique pour l'action publique qui cherche à agir dessus tout en étant façonnée par elle (Hernandez, 2006).

b. Attractivité économique

La dimension économique fait référence à la pérennité du modèle de développement économique. Il s'agit donc d'apprécier les effets économiques directs et indirects, les effets sur la capacité d'innovation ainsi que ceux en termes d'image et de réputation du territoire (Soldo, 2010 ; Arnaud, 2012 ; Soldo et al., 2013). Cette dimension constitue le fondement d'une réflexion sur l'attractivité territoriale (Méchin-Delabarre, 2004 ; Hatem, 2005).

c. Attractivité socio-citoyenne

La dimension socio-citoyenne permet de dépasser les impacts économiques pour s'intéresser à la manière dont une ressource ou une activité contribue aux capacités d'être et d'agir des individus sur un territoire (Gérardin et Poirot, 2010 ; Loubet et al., 2011). A travers cette dimension, l'attractivité territoriale durable permet d'appréhender les finalités de développement territorial qui sont les siennes. Il s'agit « de cerner les contours « du vivre ensemble » » (Arnaud, 2012 : 84).

L'attractivité socio-citoyenne correspond à l'amélioration du niveau de qualité de vie sur le territoire, à la structuration du lien social, au sentiment d'appartenance au territoire, à la formation du capital humain et au renforcement de la démocratie locale (Soldo, 2010 ; Arnaud, 2012 ; Soldo et al., 2013).

2.8 Apports et limites de l'attractivité territoriale durable pour l'objet de recherche

La globalisation de l'économie est ambivalente ; si elle permet aux territoires d'attirer des filiales étrangères et constitue en ce sens un moyen de développement, ces dernières sont à priori mobiles et peuvent quitter leur territoire d'accueil pour s'établir sur un autre, plus avantageux. Plus largement encore, la globalisation de l'économie entraîne une forte concurrence entre territoires ; si cette dernière profite à certains territoires, elle a eu des impacts négatifs sur le secteur industriel français et est responsable de près de 40% des

destructions d'emplois du secteur (Demmou, 2010). Ainsi, pour les territoires, attirer des filiales étrangères ne suffit plus, il convient de réfléchir à leur rétention, sur le long terme, et à leur développement afin de pérenniser les emplois et la valeur qu'elles apportent au territoire d'accueil. L'attractivité territoriale ne se résume donc pas à une dynamique de développement exogène et recouvre également une dynamique de développement endogène. Sa finalité est le développement territorial qui implique de dépasser la seule logique économique pour s'intéresser à une logique sociale et sociétale, et donc à une logique territoriale.

Le concept d'attractivité territoriale durable permet de penser la convergence entre dynamique exogène et dynamique endogène en s'intéressant aux objectifs de développement territorial poursuivis à travers les différentes fonctions du territoire. Dans une conception « élargie », le concept d'attractivité territoriale durable permet donc d'appréhender les dimensions politique, économique et socio-citoyenne du territoire (Soldo, 2010). La finalité de développement territorial est alors intégrée dans les dimensions de l'attractivité territoriale. Les différents critères relevés par l'auteur nous permettent d'identifier en quoi une filiale étrangère contribue à l'attractivité territoriale durable et donc, en quoi sa localisation est synonyme de valeur ajoutée pour le territoire d'accueil.

Néanmoins, ce concept ne permet pas d'appréhender les éléments explicatifs de l'attractivité territoriale durable. En effet, comment expliquer qu'une filiale étrangère contribue au développement territorial ? Rappelons que notre objet de recherche vise à comprendre comment l'action publique locale peut favoriser la rétention de filiales étrangères et leur contribution au développement territorial. En ce sens, le concept d'attractivité territoriale nous permet d'identifier les éléments de succès ou d'échec dans la relation qui se noue entre la filiale étrangère et son territoire d'implantation. Mais aucun élément ne permet d'en expliquer les causes. Or, pour comprendre comment l'action publique locale peut favoriser ces effets, encore faut-il pouvoir les expliquer. Ce thème renvoie aux différentes approches théoriques de l'attractivité des territoires et plus largement aux approches théoriques liées à la localisation des activités économiques, ce qui est l'objet de la section suivante.

SECTION 3. LES APPROCHES THEORIQUES DE L'ATTRACTIVITE : PERSPECTIVE ET POSITIONNEMENT THEORIQUE DU CONCEPT D'ANCRAGE TERRITORIAL

La section 3 du chapitre 1 vise à justifier le choix d'une approche théorique de l'attractivité territoriale dont l'analyse se situe à un niveau méso, et à justifier la mobilisation du concept d'ancrage territorial. En effet, face aux différentes approches théoriques de l'attractivité territoriale, nos travaux s'insèrent à un niveau méso dans la mesure où notre étude se porte sur un territoire infranational. Par ailleurs, à travers l'étude de la relation dyadique entre une filiale étrangère et son territoire d'accueil, il s'agit de trouver un concept qui nous permette, à la fois, de tenir compte des points de vue de l'entreprise et du territoire, de la convergence entre dynamique exogène et dynamique endogène, et de dépasser la logique économique pour s'intéresser à la logique territoriale. Dans cette perspective, nous nous sommes tournés vers l'école de la Proximité et le concept d'ancrage territorial des filiales étrangères qui permet de répondre au double enjeu de management public territorial visant à retenir une filiale étrangère et à faire en sorte que cette dernière participe à l'attractivité territoriale durable.

Dans un premier temps, nous revenons sur les travaux fondateurs qui ont permis de construire une réflexion sur les dimensions spatiales de l'économie (3.1). Ensuite, nous présentons les facteurs d'attractivité territoriale les plus répandus dans la littérature (3.2). Aussi, cette dernière est foisonnante et recouvre différentes analyses ; nous relevons les approches théoriques de l'attractivité territoriale pour situer notre analyse à un niveau méso par le biais de l'économie territoriale (3.3). Nous présentons les apports de l'économie territoriale à travers les différentes politiques publiques qui ont ces travaux pour fondement. Ensuite, nous relevons les grands courants théoriques liés à cette approche. Nous en recensons les spécificités pour justifier de l'intérêt des travaux de l'école de la Proximité d'où est issu le concept d'ancrage territorial que nous mobilisons (3.4). Enfin, nous synthétisons les apports et limites des approches théoriques de l'attractivité territoriale pour l'étude de la relation positive entre action publique locale et ancrage territorial des filiales étrangères (3.5).

3.1 Les travaux fondateurs d'une réflexion sur l'espace en économie

L'économie et l'espace constituent un couple relativement récent dans la mesure où la perception de la contrainte temporelle a souvent dominé celle de la contrainte spatiale dans les

analyses économiques et les travaux académiques s'inscrivent, selon Isard (1956), dans « un pays des merveilles sans dimension » de sorte à ce que toutes les analyses économiques se concentrent en un seul et même point (Benko, 1998 : 23). Ainsi, par isomorphisme avec la pensée économique classique, les premiers discours sur l'espace visent à ne pas perturber le principe d'équilibre optimal du marché par ajustement spontané (Aydalot, 1985) ni même ébranler la théorie formelle des marchés concurrentiels (Derycke et Huriot, 1996). La réflexion sur l'espace dans la pensée économique prend une place de plus en plus importante à partir du début du XIX^{ème} siècle et les travaux menés entre 1820 et 1950 constituent les fondements théoriques des travaux récents (Benko, 1998) en s'intéressant notamment au processus de concentration spatiale des activités (Sergot, 2004).

A l'origine, si l'espace est économiquement neutre, il est introduit indirectement à travers la notion de distance. En la matière, Von Thünen (1826) est considéré comme le père fondateur des théories de la localisation en orientant ses travaux sur la rente agricole et foncière. Alors que Ricardo expliquait la rente par la fertilité des terres, dans le modèle de Von Thünen, cette dernière est constante et la rente est expliquée en grande partie par la distance qui sépare le fermier du marché, et donc par les coûts de transport. Ainsi, Von Thünen sera le premier à problématiser le marché par l'espace en alliant construction théorique et observations empiriques. Il pose notamment l'influence de la ville sur la formation des prix, l'influence de la distance et le rôle des transports, il théorise la rente foncière et agricole à travers des raisonnements en termes marginalistes, et il déduit entre autres, la localisation optimale des activités agricoles (Benko, 1998). Néanmoins, dans le modèle de Von Thünen, la localisation est une variable explicative de la rente et ne constitue pas la variable à expliquer (Sergot, 2004).

Marshall (1890) poursuit les réflexions sur l'importance de la localisation pour l'accès aux facteurs de production et introduit des notions majeures pour l'économie territoriale contemporaine telles que celles d'économies externes, d'atmosphère industrielle et de district industriel¹¹. Le district industriel de Marshall correspond à une entité socio-territoriale où il existe une synergie entre une communauté humaine et une population de PME qui gravitent autour d'une industrie dominante dans un espace géographique et historique (Becattini, 1992).

¹¹ Les travaux de Marshall ont été longtemps ignorés et seront redécouverts dans les années 1980 par des auteurs italiens dont Becattini (sociologues, historiens et économistes) dans le cadre de l'étude des districts industriels du Nord de l'Italie constitués de PME spécialisées (Benko, 1998 ; Courlet, 2008).

Les relations verticales et latérales entre tous ces acteurs favorisent l'émergence d'économies externes qui facilitent la réalisation de nombreuses transactions et en réduisent les coûts. Mais plus encore que de simples réduction de coût, l'existence d'un district industriel et lié à « une atmosphère industrielle » qui désigne la formation et l'accumulation de compétences par un processus culturel qui est essentiel pour le développement industriel et qui s'inscrit dans le fonctionnement du marché local du travail (Benko, 1998). Ainsi, selon Marshall, « les recettes de l'industrie sont dans l'air » (Courlet, 2008 : 47).

Enfin, nous pouvons également citer les travaux de Weber (1909) considéré comme le fondateur de la théorie classique de la localisation. Contrairement à Von Thünen, pour Weber, la localisation optimale constitue l'objet de recherche principal. Dans ses travaux, la localisation optimale correspond à la recherche du meilleur compromis entre la minimisation des coûts de transports totaux, comprenant le transport des inputs et des outputs, et des coûts de main d'œuvre dans la mesure où cette dernière est inégalement répartie dans l'espace (Sergot, 2004).

Ces différents travaux supposent une concurrence parfaite où la localisation n'est pas appréhendée comme un comportement stratégique. Il faudra attendre les travaux de Hotelling (1929) pour introduire une concurrence spatiale et concevoir la localisation comme un comportement stratégique source de pouvoir (Sergot, 2004). Néanmoins, ces différents travaux marquent la structuration progressive d'une nouvelle discipline visant à étudier les impacts de l'espace sur l'économie et la société. Par ailleurs, ils constituent les fondements des approches théoriques contemporaines de l'attractivité territoriale et les travaux qui ont suivi, ont permis d'en identifier différents facteurs, notamment en ce qui concerne l'attraction de filiales étrangères.

3.2 Les facteurs d'attractivité territoriale

Les facteurs d'attractivité d'un territoire désignent, pour des investisseurs, « la capacité d'un territoire à leur offrir des conditions d'implantation de leurs activités » (Gérardin et Poirot, 2010 : 32). D'après Gérardin et Poirot, l'attractivité d'un territoire sera évaluée par un investisseur au regard de trois composantes : « les caractéristiques de la demande des entreprises soucieuses de développer leurs projets, les caractéristiques du territoire lui-même et l'intensité de la concurrence entre les territoires » (2010 : 32). En ce sens, les « avantages de

première nature » ne suffisent pas à expliquer l'attractivité du territoire (Krugman, 1993). Les facteurs d'attractivité, pour un investisseur, sont donc multiples et contextuels. Ils correspondent à une dialectique complexe entre les dimensions de l'offre recherchée, son coût et le niveau de qualité souhaité. Les dimensions de l'offre sont diverses ; elles peuvent concernées la main d'œuvre disponible, les infrastructures du territoire, les services disponibles, la présence de fournisseurs ou encore l'existence d'un marché et d'une demande potentielle, le coût des facteurs de production, le dynamisme et la nature du tissu économique local, ainsi que les orientations des politiques d'attractivité locales (Mucchielli, 1998 ; Mayer et Mucchielli, 1999 ; Mucchielli et Puech, 2003 ; Colovic et Mayrhofer, 2008 ; Gérardin et Poirot, 2010). La combinaison de ces facteurs est propre à chaque entreprise ce qui complexifie la gestion de l'attractivité d'un territoire (Ferrara et Henriot, 2004).

Aussi, il existe de nombreuses approches théoriques de l'attractivité territoriale, selon l'échelle retenue, selon la focalisation sur les dynamiques exogènes ou endogènes, selon que les travaux s'intéressent au registre attitudinal ou comportemental, et selon le point de vue adopté, qu'il s'agisse de celui de l'entreprise ou du territoire.

3.3 Les approches théoriques de l'attractivité territoriale

Les approches théoriques de l'attractivité territoriale s'intéressent au couple « entreprise-territoire » et renvoient de manière générale à la question de la localisation des activités. Dans l'étude du choix de localisation, trois grandes disciplines s'imposent ; les sciences de gestion avec le management international et le marketing territorial, l'économie géographique et la géographie socio-économique. Deux paradigmes de l'attractivité territoriale semblent dominer ces différentes approches : le paradigme de l'attraction focalisée sur la dimension exogène de l'attractivité, et le paradigme de la rétention qui s'intéresse davantage à la dimension endogène du concept d'attractivité territoriale sans pour autant éluder l'attraction. Ces approches théoriques peuvent être classées selon leur niveau d'analyse. Hatem (2005) distingue en ce sens les approches micro (3.3.1), macro (3.3.2), et méso (3.3.3). Nous reprenons ces différents niveaux d'analyse de sorte à classer les travaux recensés¹². L'objectif

¹² Si nous présentons ici une typologie des différentes approches théoriques de l'attractivité territoriale, nous considérons, à l'instar de Duez (2009), que toute typologie d'un corpus théorique entraîne une vision parfois arbitraire dans l'interprétation des travaux théoriques, et qu'il convient d'admettre l'existence de ponts et de frontières poreuses entre les différents courants.

visé à situer et justifier le cadre théorique retenu pour l'étude de l'action publique locale en faveur de la rétention et de la contribution des filiales étrangères au développement territorial.

3.3.1 L'approche « micro » de l'attractivité territoriale

Dans le couple entreprise-territoire, l'approche micro porte son intérêt sur les entreprises plutôt qu'une analyse centrée sur le territoire ou la comparaison entre territoires.

L'approche micro rassemble les travaux sur les processus de décision de localisation qui se focalisent sur l'analyse des différentes étapes menant un investisseur à formuler un choix de localisation (Hatem, 2005). Dans cette perspective, plusieurs approches à dominante managériale peuvent être recensées. Premièrement, Vernon (1966) indique que l'entreprise s'internationalise pour rechercher un allongement du cycle de vie du produit afin d'acquérir des parts de marchés étrangères où la demande n'a pas été ou peu exploitée.

Selon Dunning (1998), l'investissement étranger de l'EMN est effectivement motivé par la recherche de l'accès à une demande locale (*market seeking*), mais pas seulement. L'EMN cherche aussi à augmenter son portefeuille d'activités pour renforcer sa position concurrentielle (*strategic assets seeking*). Elle est également à la recherche d'efficacité (*efficiency seeking*), ou encore à la recherche de ressources naturelles, à moindre coût ou spécifiques (*resource seeking*). Par ailleurs, les travaux de Dunning (1988), fournissent des clés de compréhension relatives aux modalités d'entrée de l'entreprise sur un marché étranger en soulignant la recherche d'optimisation des avantages retirés par l'internationalisation (Cheriet, 2010). A travers son modèle éclectique (OLI), Dunning (1988) explique l'investissement direct à l'étranger (par rapport au recours à l'exportation ou à l'utilisation de licence) par la combinaison d'avantages à la fois spécifiques à l'entreprise (O), liés à la localisation (L) ainsi qu'à l'internalisation des activités à l'étranger (I). Si ces trois formes d'avantages ne sont pas réunis, l'entreprise choisira un autre mode d'entrée que celui de l'IDE.

Dans une perspective plus compréhensive de l'internationalisation des entreprises, le modèle d'Uppsala (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975 ; Johanson et Vahlne, 1977) offre une approche béhavioriste à travers une analyse processuelle et séquentielle de l'internationalisation. L'incertitude liée à la décision d'internationaliser conduit l'entreprise à rechercher la minimisation du risque. Cette gestion du risque s'opère par le choix d'un pays

ayant une faible « distance psychique » par rapport au pays d'origine et par un engagement croissant, procédant ainsi par étapes : « l'exportation non régulière, l'exportation via un agent, la représentation commerciale dans le pays d'accueil et enfin la mise en place d'une filiale de production » (Cheriet, 2010 : 47).

Sergot (2004) et Le Gall (2009) relèvent également les apports des théories néo-institutionnelles pour expliquer le choix de localisation des firmes à travers des logiques isomorphiques liées à diverses pressions auxquelles sont soumis les décideurs. Il en va par exemple de l'influence des relations sociales sur les choix de localisation (Le Pennec et Serval, 2012) : « les réseaux de relations personnelles des dirigeants d'entreprises participent de cette influence de l'environnement institutionnel sur leurs décisions » (Sergot, 2004 : 99).

Ces approches managériales nous aident à comprendre pourquoi et comment les entreprises localisent leurs activités à l'étranger (Colovic et Mayrhofer, 2008 ; Cheriet, 2010). Néanmoins, le rapport au territoire et à l'attractivité reste suggestif et n'est pas directement abordé. Précisons que ces théories tendent à considérer le territoire comme un support d'activité et à minimiser son rôle en tant qu'acteur à part entière. Il faudra attendre les années 1990 pour une territorialisation des problématiques liées à l'internationalisation des entreprises et un intérêt certain pour l'attractivité des territoires (Dunning, 1998). Ces éléments nous conduisent à nous orienter vers d'autres travaux.

3.3.2 L'approche « macro » de l'attractivité territoriale

Dans le couple « entreprise-territoire » l'approche macro se focalise sur le territoire et plus précisément sur une comparaison entre – les – territoires (Hatem, 2005). « Elle s'interroge sur la capacité des territoires nationaux ou régionaux à attirer les investissements directs étrangers (IDE) comparativement à d'autres pays » (Bost, 2014 : 36). Les différents travaux menés correspondent à des analyses économétriques et des mesures de perceptions. Dans cette approche se retrouve les différents tableaux de bord et autres baromètres visant à mesurer l'attractivité d'un territoire de sorte à établir ses performances par rapports aux autres (Hatem, 2005).

Contrairement à l'approche micro, l'approche macro se focalise sur les territoires. Néanmoins, l'analyse de l'attractivité se fait de manière statique et prend en compte

uniquement la dimension exogène du concept d'attractivité territoriale. Or, la problématique de la rétention et de la contribution des filiales étrangères au développement territorial implique de prendre en compte les dimensions exogène et endogène du concept.

3.3.3 L'approche « méso » de l'attractivité territoriale

L'approche « méso » s'intéresse directement aux territoires infranationaux et recouvre trois disciplines : le marketing territorial (a.), l'économie géographique (b.) et l'économie territoriale (c.). Ces trois disciplines ont en commun de s'intéresser à des territoires infranationaux dans une perspective davantage dynamique par rapport à la précédente pour penser l'attractivité des territoires.

a. Le marketing territorial

La concurrence entre les territoires et le besoin de se positionner amènent les chercheurs en sciences de gestion à s'intéresser aux effets d'identité, d'image et de réputation du territoire. Cette approche en termes d'image suppose une démarche marketing fondée sur un processus stratégique dont résulte la valorisation du territoire dans une perspective de différenciation afin d'accroître sa capacité à attirer des activités ciblées (Van den Berg et Braun, 1999 ; Kotler et Gertner, 2002). Il s'agit d'une vision intégrative des processus managériaux afin de faire converger les efforts vers une démarche stratégique cohérente et porteuse de valeur (Bros-Clergue, 2006 ; Meyronin, 2009 ; Noisette et Valérugo, 2010 ; Rochette, 2012). En la matière, les travaux s'orientent sur les dimensions de l'image du territoire (Chamard, 2004 ; Alaux, 2012), sur l'adaptation du concept de marque aux spécificités du territoire (Kavaratzis et Ashworth, 2006 ; Chanoux et Serval, 2011), sur les liens entre image de marque et identité territoriale (Alaux et al., 2013 ; Kavaratzis et Hatch, 2013), ainsi que sur les processus managériaux qui en découlent (Chanut et al., 2011).

Si l'intérêt est porté aux territoires infranationaux et à l'action publique, l'ensemble de ces travaux se focalise dessus et ne s'intéresse qu'indirectement aux relations entreprise-territoire. Si le niveau d'analyse est pertinent, il convient néanmoins de trouver une approche plus près de notre objet de recherche.

b. L'économie géographique

En ce qui concerne l'économie géographique, l'approche classique étudie l'espace en termes de coûts. Dans l'approche de Krugman (1991), fondateur de la Nouvelle Economie Géographique (NEG), l'espace est générateur d'externalités et l'étude des équilibres spatiaux se situe à un niveau méso (Duez, 2009). L'objectif de la NEG vise à « réintégrer la dimension spatiale dans les modèles d'équilibre économique » (Hatem, 2005 : 5). La NEG explique la localisation d'activité économique par le résultat d'une dialectique complexe entre forces centrifuges de dispersion des activités et forces centripètes d'agglomération des activités (Crozet et Lafourcade, 2009). Les entreprises tendent à s'agglomérer, à se concentrer géographiquement pour profiter d'externalités essentiellement pécuniaires. Ayant pour objectif de produire des inférences systématiques au moyen de formalisations mathématiques, cette approche se focalise sur l'analyse de la concentration d'externalités pécuniaires pour expliquer le regroupement d'activités et de populations dans quelques territoires (Duez, 2009).

Recherchant le pourquoi et non le comment, les travaux de la NEG conservent l'hypothèse de décision optimale et rejettent toute dynamique d'ordre sociologique (Krugman, 2011). Pour des raisons méthodologiques, les structures institutionnelles, sociales et culturelles du territoire sont délaissées (Courlet, 2008). Si l'analyse est intéressante en ce qu'il s'agit d'une analyse à un niveau méso, focalisée sur les rapports entre l'entreprise et l'espace, le territoire n'est pas pris en compte dans sa dimension sociale ce qui écarte ces travaux de nos considérations.

c. L'économie territoriale

Contrairement à la NEG, l'économie territoriale¹³ rejette l'hypothèse de décision optimale et place au cœur de ses travaux la notion de rationalité située (Duez, 2009). Dans cette perspective, l'acteur est en interaction avec son environnement (action située) qui lui permet, en interagissant avec d'autres acteurs, d'accéder à des ressources cognitives non détenues ex ante (cognition distribuée) (Laville, 2000). A travers la rationalité située, le territoire devient

¹³ L'économie territoriale n'est pas la seule appellation de cette discipline. Certains auteurs parlent de science régionale ou encore d'économie spatiale. Nous utilisons l'expression d'économie territoriale car elle porte le concept de territoire que l'on considère, par ses dimensions, plus englobant que celui d'espace, et plus dynamique et moins abstrait que celui de région.

un construit spatial et social, réducteur d'incertitudes, fournisseur privilégié de ressources relationnelles (Courlet, 2008), et prend le rôle d'intermédiation (Duez, 2009). En ce sens, l'économie territoriale nourrit de nouvelles réflexions visant à mettre en lumière les limites, les anomalies et les paradoxes de l'*homo oeconomicus* pour construire les bases de l'*homo situs*, « l'homme concret vivant, capable de conjuguer une pluralité d'impératifs dans lesquels la relation vient combler les déficits de la rationalité au sens scientifique. Cette manière de voir humanise nos savoirs, pendant longtemps colonisés par des conceptions mécanistes et parcellaires, aujourd'hui en pleine décomposition » (Zaoual, 2005 : 63). En ce sens, l'*homo situs* dépasse l'*homo oeconomicus*, l'encastre et lui donne vie dans un espace-temps codifié anthropologiquement (Zaoual, 2005). L'économie territoriale se veut donc plus « réaliste » en humanisant les approches économiques, et comme l'homme ne peut se réduire à des agrégats mathématiques soumis à la loi du « toutes choses égales par ailleurs », l'économie territoriale privilégie des approches davantage empirico-inductives et monographiques (Duez, 2011), se rapprochant d'une théorisation « enracinée » (Glaser et Strauss, 1967) sans toutefois l'annoncer clairement.

Dans ces travaux, le couple « entreprise-territoire » est pleinement exploité et l'attractivité territoriale est entendue dans ses dimensions endogène et exogène de sorte à s'intéresser à la rétention des activités. En effet, la dimension exogène est identifiée comme un levier pour l'émergence d'un tissu économique local, permettant d'attirer des chaînons manquants (Hatem, 2005) ou de juxtaposer un nouveau tissu économique au côté d'un autre en déclin (Sergot, 2004). Et la dimension endogène, qui constitue le cœur des travaux, vise à comprendre comment les dynamiques territoriales s'enclenchent et pour quels effets sur la performance des entreprises et des territoires (Colletis-Wahl, 2008). En ce sens, ce corpus théorique correspond à nos considérations et nous le retenons pour construire une grille de lecture visant à comprendre dans quelle mesure l'action publique locale peut favoriser la rétention et la contribution des filiales étrangères au développement territorial. Néanmoins, il recouvre différents courants théoriques qu'il convient de préciser afin de justifier et de situer le choix d'un concept bien précis, celui de l'ancrage territorial.

3.4 L'économie territoriale : le choix de l'école de la Proximité et du concept d'ancrage territorial

Leur approche, marquée par la transdisciplinarité, tente de compléter l'analyse économique par une mise en perspective du territoire, de son histoire et de ses institutions (Courlet, 2008). Les chercheurs inscrits dans ce courant s'intéressent alors à la coordination des acteurs, ses mécanismes et ses effets à la fois sur la performance des entreprises et du territoire.

De manière élargie, cette jeune discipline a fait naître, directement ou indirectement, de multiples travaux visant à identifier les formes de coordination des acteurs par le territoire amenant une terminologie variée que l'on peut regrouper sous le terme de RTO (3.4.1). Mais elle a surtout permis l'émergence de politiques publiques dédiées qualifiées de *cluster policies* et qui structurent la politique industrielle française (3.4.2). Néanmoins, l'économie territoriale recouvre différents courants théoriques. Nous en relevons les trois principaux qui nous permettent d'insérer nos travaux dans l'école de la Proximité à travers la mobilisation du concept d'ancrage territorial (3.4.3). En effet, ce courant nous permet de nous extraire d'une analyse à un niveau collectif, comme dans le cas des RTO, pour s'intéresser aux relations particulières entre un territoire et une entreprise. Par ailleurs, le territoire n'est pas perçu dans une approche déterministe et est le fruit des pratiques des acteurs, perspective dans laquelle nous nous retrouvons.

3.4.1 Les différentes formes de coordination par le territoire

Dans la droite ligne de Marshall, les différents travaux liés à l'économie territoriale s'intéressent à l'agglomération des entreprises dans et par un territoire. En la matière, il existe de nombreux travaux théoriques et/ou empiriques utilisant une terminologie variée : district industriel, cluster, systèmes productifs locaux (SPL), technopôle, milieu innovateur, pôle de compétitivité, *learning region*, etc... Autant d'appellations qui témoignent de la variété des formes d'agglomération existantes (Tableau 2).

Tableau 2 : définition des formes les plus courantes de RTO

Formes de RTO	Définition
District industriel	« une entité socio-territoriale caractérisée par l'association active, dans une aire territoriale circonscrite et historiquement déterminée, d'une communauté de personnes et d'une population d'entreprises industrielles. Dans le district, à la différence de ce qui se produit dans d'autres milieux, par exemple la ville manufacturière, la communauté et les entreprises tendent, pour ainsi dire, à s'interpénétrer » (Becattini, 1989)
Technopôle	« les technopôles ou parcs scientifiques sont des concentrations géographiques locales d'entreprises innovantes, situées à proximité de centres de recherche et de formation scientifiques, dans le but de former ensemble un micro système innovant » (Ruffieux, 1991)
Système productif local (SPL)	« Il s'agit d'une organisation productive particulière localisée sur un territoire correspondant généralement à un bassin d'emploi. Cette organisation fonctionne comme un réseau d'interdépendances constituées d'unités productives ayant des activités similaires ou complémentaires qui se divisent le travail » (Pommier, 2002)
Milieu innovateur	« ensemble territorialisé dans lequel des interactions entre agents économiques se développent par l'apprentissage qu'ils font des transactions multilatérales génératrices d'externalités spécifiques à l'innovation et par la convergence des apprentissages vers des formes de plus en plus performantes de gestion en commun des ressources » (Maillat et al., 1993)
Cluster	« un réseau d'entreprises et d'institutions proches géographiquement et interdépendantes, liées par des métiers, des technologies et des savoir-faire communs » (Porter, 1998)
Learning region	« une région dynamique et évolutive. Elle est dynamique parce que chaque acteur, que ce soit à titre individuel, dans le cadre de la firme, des institutions ou du réseau, est en interaction permanente avec son environnement (direct ou indirect). Elle est évolutive parce que chaque acteur est un apprenti en situation d'expérience » (Maillat et Kebir, 1999)
Pôle de compétitivité	« la combinaison sur un espace géographique donné, d'entreprises, de centres de formation et d'unités de recherche publiques ou privées, engagées dans une démarche partenariale destinée à dégager des synergies autour de projets communs au caractère innovant. Ce partenariat s'organise autour d'un marché et d'un domaine technologique et scientifique qui lui est attaché et doit rechercher la masse critique pour atteindre une compétitivité et une visibilité » (Damon et Jacquet, 2005)

Source : tiré de Chabault (2009 : 47) et Le Gall (2009 : 84).

Ces différentes terminologies peuvent être réunies sous le vocable de RTO (Réseaux Territorialisés d'Organisations) qui, dans une définition élargie recouvrant différentes réalités, correspondent à « des ensembles coordonnés d'acteurs hétérogènes, géographiquement proches, qui coopèrent et participent collectivement à un processus de production » (Ehlinger et al., 2007 : 156).

3.4.2 Des analyses économiques à l'action publique : Les politiques publiques en matière de RTO

Ces différents travaux, ont connu un grand succès, notamment ceux de Porter autour du concept de cluster (1998). Ils ont été à l'origine de plusieurs politiques publiques qualifiées de

cluster policies et qui ont eu pour objectif de favoriser l'émergence et le développement de ces RTO (Chabault, 2009). Celles-ci ont contribué en France à une montée en puissance progressive de l'intervention publique dans la sphère industrielle à travers la politique des technopôles (a.), des SPL (b.), et des pôles de compétitivité (c.) (Courlet, 2008 ; Menu, 2011). Ces politiques publiques volontaristes sont impulsées dans une logique top-down, émanant de l'Etat et une marge de manœuvre est laissée au territoire, dans une logique bottom-up, à travers les mécanismes de l'appel à projet. Dans cette tension entre logiques descendante et ascendante, la DATAR¹⁴ joue un rôle de filtre dans la mesure où la sélection des projets lui est progressivement confiée (Brétéché, 2011). A travers la labellisation et l'identification des RTO, ces politiques publiques nationales soutiennent les RTO et participent à leur visibilité ce qui facilite leur action et leur financement.

a. La politique des technopôles

La politique des technopôles est apparue à la fin des années 1970 et marque les débuts d'une politique publique nationale visant l'attractivité territoriale dans ses dimensions endogène et exogène. Les technopôles « sont des concentrations géographiques locales d'entreprises innovantes, situées à proximité de centres de recherche et de formation scientifiques, dans le but de former ensemble un micro-système innovant » (Ruffieux, 1991 : 375). L'objectif de la politique technopolitaine « est de parvenir à créer une atmosphère propice à l'innovation en réunissant dans un même périmètre un certain nombre d'acteurs choisis en fonction de caractéristiques spécifiques » (Brétéché, 2011 : 140). Les technopôles recouvrent des fonctions liées à l'aménagement et au développement du territoire puisqu'il s'agit de construire un territoire *ex nihilo* comme dans le cas de Sophia-Antipolis ou Rennes Atalante ou de développer des zones existantes comme Grenoble dans la microélectronique ou Toulouse dans l'aérospatial.

Inspirés des modèles américains, l'objectif des technopôles était de structurer des filières technologiques en remplissant différentes fonctions (Brétéché, 2011) :

- Une fonction d'accueil des entreprises préalablement sélectionnées pour leur caractère innovant et pour leur valeur ajoutée technologique ;
- Une fonction de mise en synergie des acteurs scientifiques, industriels et financiers ;

¹⁴ La Délégation interministérielle à l'Aménagement du Territoire et à l'Attractivité Régionale (DATAR) est une administration publique interministérielle placée sous la tutelle du Premier ministre.

- Et une fonction de diffusion des innovations technologiques visant à créer des effets d'entraînement sur le territoire.

Les lacunes de cette politique publique tiennent à différents éléments : son caractère élitiste, la non prise en compte de l'écosystème local au sens large et l'attraction d'acteurs exogènes qui modifie les équilibres concurrentiels (Brétéché, 2011). Néanmoins, cette politique publique constitue les premiers pas des politiques publiques volontaristes en matière de RTO.

b. La politique des SPL

A la fin des années 1990, la DATAR se fixe pour objectif de réduire les coûts de production des entreprises par une mutualisation des moyens et par les effets positifs de la proximité géographique. L'objectif est de maintenir la compétitivité de l'économie française face à la mondialisation en amenant les entreprises à travailler différemment à travers des actions collectives et territoriales. Ces actions portent sur des thématiques diverses liées aux différentes fonctions d'une entreprise (Brétéché, 2011). Cette politique publique marque le passage d'une logique d'intervention publique individuelle à une logique d'intervention publique collective visant à accompagner l'émergence et le développement de RTO.

Directement issu des travaux scientifiques de l'économie territoriale, la DATAR lance, à partir de 1998, des appels à projets sur la base de l'identification de plus de 200 agglomérations d'entreprises représentant la taille d'un bassin d'emploi. Les appels à projets se sont adressés à des territoires présentant une activité spécialisée et concentrée autour du même métier ou d'un même couple produit-marché, des relations interentreprises importantes, et une ou plusieurs structures d'animation visant à favoriser les interactions entre entreprises et institutions locales (Courlet, 2008). Au total, près de 160 projets ont été labellisés SPL par la DATAR et concernent 18 000 entreprises et 520 000 emplois (Courlet, 2008). Les 160 SPL ont ainsi bénéficié d'une enveloppe de 5,7 M€ soit un peu plus de 35 000€ par projet.

Contrairement à la politique des technopôles, l'élitisme n'est pas de mise et il s'agit d'encourager et de s'appuyer sur des contextes locaux favorables et non de créer *ex nihilo* des territoires. A la suite de sa rénovation initiée en 2006, la politique des SPL prend désormais la

forme des « grappes d'entreprises »¹⁵ et se focalise davantage sur la mise en réseau des TPE et des PME. D'après la DATAR, l'objectif reste toujours la mutualisation et l'action collective mais vise principalement à favoriser « l'innovation sous toutes ses formes » avec « des actions plus proches du marché pour les entreprises »¹⁶. En ce sens, la nouvelle orientation de cette politique publique se veut plus offensive et renforce sa complémentarité avec la politique des pôles de compétitivité en ce qu'il s'agit d'accompagner des RTO plus petits et dotés de capacités d'innovation plus faibles.

c. La politique des pôles de compétitivité

Fort de l'expérience des SPL, le gouvernement français décide en 2004 de lancer un dispositif de plus grande envergure et plus offensif, celui des pôles de compétitivité. A la suite du rapport Blanc (2004) et de celui de la DATAR (2004), la politique des pôles de compétitivité constitue une réponse face aux retards constatés de la France en matière de capacité d'innovation, de productivité et de compétitivité des territoires : les objectifs sont « de permettre à la France de se doter de territoires visibles à l'échelle mondiale, capables d'attirer des investissements, de l'emploi et surtout de susciter une atmosphère innovante » (Brétéché, 2011 : 161). Les CIADT successifs de 2005, 2006, 2007 et 2010 ont permis de labelliser 71 pôles de compétitivité comptant en moyenne 187 adhérents par pôle en 2011¹⁷. Cette politique permet de renforcer la compétitivité de RTO qui bénéficie déjà d'une visibilité nationale voire mondiale.

La politique des pôles de compétitivité se veut plus offensive en ce qu'elle vise d'abord et surtout à favoriser l'innovation. Contrairement aux SPL, les pôles de compétitivité ne concernent pas que les entreprises, mais visent à rapprocher les entreprises des centres de recherche et de formation publics et privés dans le cadre de projets d'innovation collaboratifs : « un pôle de compétitivité rassemble sur un territoire bien identifié et sur une thématique ciblée, des entreprises, petites et grandes, des laboratoires de recherche et des établissements de formation. Les pouvoirs publics nationaux et locaux sont étroitement associés à cette dynamique¹⁸ ». Les acteurs sont donc hétérogènes à la fois privés et publics.

¹⁵ L'appel à projet lancé en octobre 2009 a permis d'accompagner 126 grappes d'entreprises.

¹⁶ <http://www.datar.gouv.fr/grappes-dentreprises>

¹⁷ D'après le rapport d'évaluation de 2012.

¹⁸ <http://competitivite.gouv.fr/politique-des-poles-471.html>

La focalisation sur l'innovation, et notamment sur les logiques d'exploration, se matérialise par l'implication directe des acteurs de la recherche et de l'enseignement supérieur qui se fait de deux manières : par la « production de connaissances transférables vers la sphère économique » et par la « construction de parcours de formation directement liés aux besoins des pôles en formation continue et en formation initiale » (Courlet, 2008 : 101). Néanmoins, si l'importance est toujours accordée à l'innovation, les pôles de compétitivité ont vu leur champ d'intervention s'élargir en intégrant différents services aux entreprises liés, par exemple, à la gestion des compétences ou au déploiement international (Chabault, 2009).

D'après le rapport d'évaluation de 2012, les pôles de compétitivité sont largement dépendants des financements publics (Etat et collectivités territoriales) pour assurer leur fonctionnement ; la part d'autofinancement est de 30% en moyenne. L'Etat a participé au financement de 1042 projets entre 2005 et 2011 pour une enveloppe totale de 1,25Mds€¹⁹. 25% des projets des pôles de compétitivité ont généré une innovation (2500 projets), les trois quarts d'entre-elles étant des innovations de produits ou de procédés et près d'un millier de brevets ont été déposés sur la période. Sur l'ensemble le rapport dresse un bilan positif en notant toutefois, une action des pôles de compétitivité davantage orientée sur le soutien aux projets de R&D plutôt que sur l'accompagnement de la mise sur le marché des innovations. Par ailleurs, à travers les autres politiques publiques visant l'innovation, le système de soutien tend à se complexifier et perd en lisibilité pour les acteurs de terrain.

La politique des pôles de compétitivité permet donc de renforcer le soutien aux RTO, de favoriser l'attractivité territoriale dans ses dimensions endogène et exogène en s'orientant vers l'innovation à travers le triptyque industrie-recherche-formation, et participe à la structuration des territoires et à la construction d'une stratégie industrielle. Ainsi, elle complète de manière plus offensive les politiques publiques précédentes.

De manière générale, ces différentes politiques publiques émanent des travaux académiques issus de l'économie territoriale, ce qui explique que la vision de l'accompagnement soit purement collective et orientée vers l'innovation. Aussi, cette discipline recouvre plusieurs courants théoriques qui abordent différemment le rapport au territoire.

¹⁹ Via le Fonds Unique Interministériel (FUI)

3.4.3 L'économie territoriale : les grands courants théoriques et le choix de l'école française de la Proximité

L'économie territoriale recouvre – principalement – trois grands courants théoriques : les milieux innovateurs (a.), l'école californienne de géographie économique (b.) et l'école française de la Proximité (c.) (Courlet, 2008 ; Duez, 2009). Dans la lignée des travaux de Marshall, l'école californienne et davantage le courant des milieux innovateurs et l'école française de la Proximité opèrent un encastrement social de l'économie à un niveau infranational.

a. Les milieux innovateurs

Premièrement, dans un contexte où l'innovation permet la compétitivité, les travaux du GREMI²⁰, initiés par Aydalot, se focalisent sur le territoire (le milieu) qui permet l'émergence d'entreprises innovantes (Courlet, 2008). Les travaux de ce courant s'articulent autour du concept de milieu innovateur et propose une réflexion sur l'origine du développement endogène du territoire (Duez, 2009). La primauté est ici donnée au territoire et non aux entreprises. Le territoire devient un acteur à part entière qui conditionne le développement des entreprises à travers son histoire, sa structure politique et sociale, son organisation et les comportements collectifs qui le caractérisent (Courlet, 2008). A la fois contexte et acteur du développement, le territoire ou milieu est présenté comme un réducteur d'incertitude et un catalyseur de processus collectifs d'apprentissage (Duez, 2009). Ainsi, le milieu innovateur préexiste aux entreprises innovantes ; elles sont forgées par lui (Camagni et Maillat, 2006). Cette approche contribue donc à valoriser les dimensions territoriales de l'innovation « dans la mesure où la proximité spatiale est essentielle dans le processus d'apprentissage, notamment quand on est en présence de connaissances tacites et non codifiées » (Courlet, 2008 : 62). Si ces travaux sont intéressants, ils se focalisent sur l'innovation ce qui n'est pas notre objet de recherche direct. Par ailleurs, dans l'étude du couple territoire-entreprise, l'entreprise est prédéterminée par le territoire (Duez, 2009) impliquant une vision purement holistique des phénomènes qui n'est pas la nôtre.

²⁰ Groupe de Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs.

b. L'école californienne de géographie économique

L'école californienne (Piore, Sabel, Scott, Storper et Walker), d'inspiration régulationniste, a une approche plus normative. A travers l'étude des clusters de la Silicon Valley, cette dernière se fonde en partie sur le concept néo-classique des coûts de transaction de Coase et Williamson pour expliquer les effets d'agglomération (Géneau de Lamarlière et Staszak, 2000). Dans cette perspective, le territoire constitue une forme d'organisation industrielle parmi d'autres : « comme on peut le remarquer, chez les auteurs de l'école américaine, le développement en soi est indépendant de la variable territoriale, mais celle-ci peut jouer un rôle primordial dans la détermination des trajectoires évolutives du système productif même si ces trajectoires sont déterminées par des variables exogènes » (Courlet, 2008 : 60). L'approche est intéressante en ce qu'elle évite une dérive « localiste ». Néanmoins, ces travaux s'intéressent à l'évolution des formes d'organisation industrielles ce qui n'intéresse pas directement notre recherche et nous conduit davantage vers l'école française de la Proximité.

c. L'école française de la Proximité

L'école française de la Proximité (Colletis, Courlet, Gilly, Pecqueur, Perrat, Rallet, Torre, Zimmermann...) oriente ses travaux sur les SPL et se situe en ce sens en filiation directe avec les économistes italiens qui redécouvrent les vertus du district marshallien. C'est en 1993 que la parution du numéro spécial de la Revue d'Economie Régionale et Urbaine donne une première expression aux travaux de l'école de la Proximité, encore appelée « approche proximiste » ou « dynamiques de proximité » (Bouba-Olga et Grossetti, 2008 ; Duez, 2009). Ces travaux s'éloignent d'une approche régulationniste et s'intéresse aux deux dynamiques endogène et exogène de l'attractivité territoriale. Le territoire est intégré à travers ses différentes dimensions tout en s'émancipant de toute forme de prédétermination du local, contrairement aux milieux innovateurs (Duez, 2009). Les auteurs de l'école de la proximité cherchent à expliquer la formation d'un avantage concurrentiel territorial en étudiant le couple « entreprise-territoire » dans un contexte de globalisation de l'économie (Colletis et al., 1998). Par ailleurs, contrairement à l'approche classique, la dialectique n'est plus celle de l'agglomération/dispersion mais celle du nomadisme et de l'ancrage (Le Gall, 2009 ; 2011). En effet, l'école de la Proximité étudie les relations qui se nouent entre une EMN – a priori nomade – et un territoire ; les travaux visent alors à expliquer la longévité de la localisation

d'une unité d'une EMN à travers le concept d'ancrage territorial qui qualifie le rapport entre une unité de production et son territoire d'accueil (Zimmermann et al., 1995). L'étude de la relation particulière entre une EMN et un territoire, en ayant pour point de départ l'EMN, permet de s'émanciper des analyses focalisées sur les RTO et qui tendent à diluer les individualités au profit d'une analyse au niveau collectif. Ces travaux intéressent directement notre recherche et nous permettent de mobiliser ce concept pour recouvrir l'idée de la rétention et de la contribution d'une filiale étrangère au développement territorial. Les chercheurs de ce courant ont pour objectif de construire des connaissances en étudiant les EMN afin d'éclairer l'action publique en matière d'accompagnement pour lutter contre les effets négatifs de la concurrence entre les territoires.

3.5 Apports et limites des approches théoriques de l'attractivité territoriale pour l'objet de recherche

Les différentes approches théoriques recensées tendent à dresser deux paradigmes distincts de l'attractivité territoriale : le paradigme de l'attraction et le paradigme de la rétention. Le paradigme de l'attraction se focalise sur la dimension exogène du concept d'attractivité territoriale. Dans cette perspective l'attractivité du territoire est statique et le territoire est perçu comme un simple support d'activité. Les méthodologies sont propices aux analyses économétriques et statistiques. Le paradigme de la rétention porte davantage son attention sur la dynamique endogène sans pour autant éluder l'exogène. La rationalité des acteurs est davantage située, et le territoire n'est plus un simple support d'activités ; il est un acteur de son développement. Toutes les dimensions du territoire sont prises en compte et les auteurs s'insérant dans cette optique tendent à privilégier des méthodologies de nature qualitative.

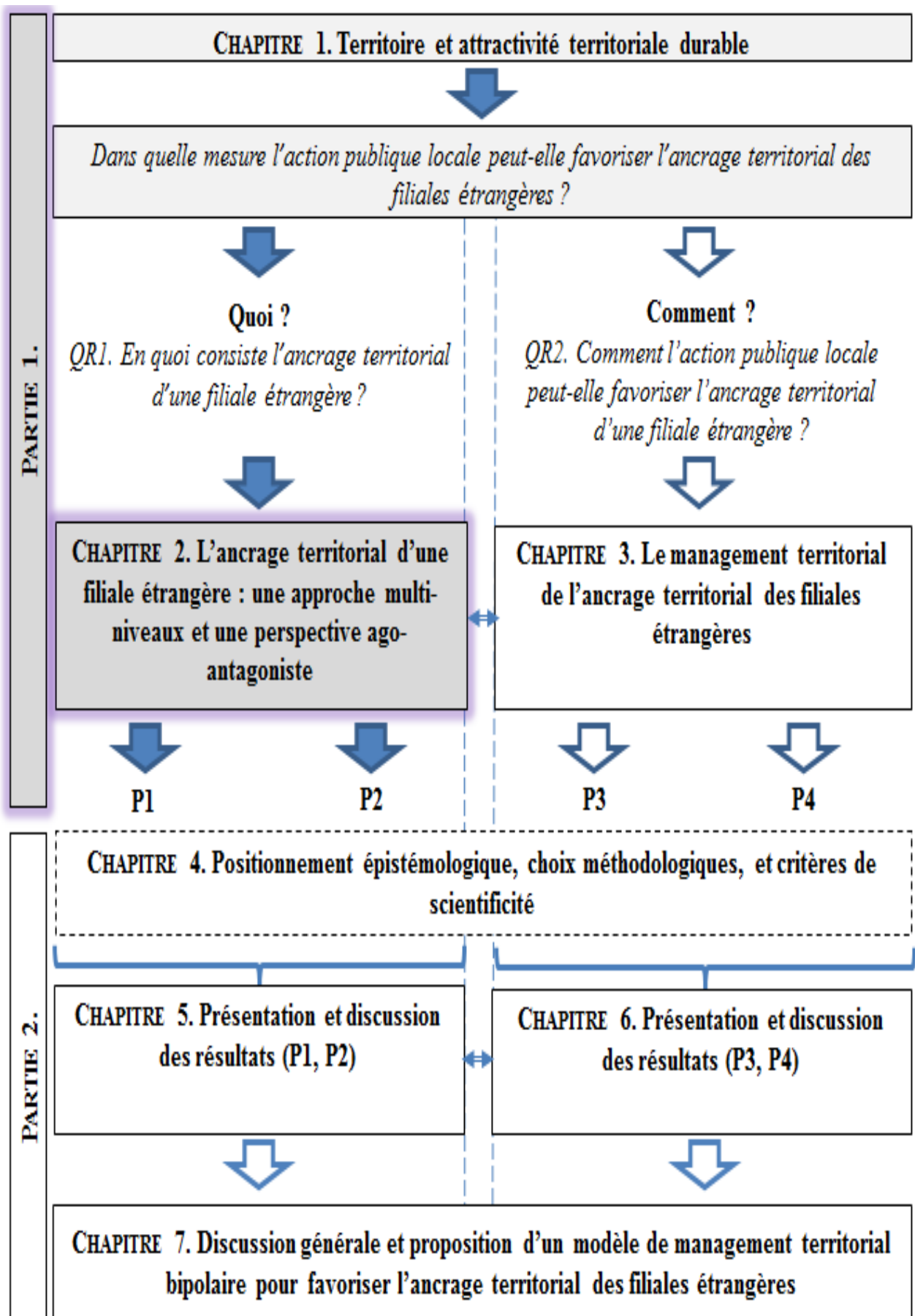
En mobilisant le concept d'ancrage territorial, nos travaux s'insèrent dans le paradigme de la rétention. Ce concept, issu de l'école de la Proximité, permet de s'intéresser à la relation qui se noue entre une filiale étrangère et son territoire d'accueil, ce qui permet de s'émanciper des analyses focalisées sur les RTO et qui tendent à diluer les individualités au profit d'une analyse au niveau collectif. Néanmoins, leurs travaux étudient directement les filiales d'EMN et non l'action publique locale. En ce sens, à travers notre étude sur la relation positive entre action publique locale et ancrage territorial des filiales étrangères, nous pourrions enrichir ces travaux en utilisant le prisme du management public territorial.

SYNTHESE DU CHAPITRE 1

Le **chapitre 1** nous a permis, d'abord, d'expliciter ce que le terme de territoire recouvre en ce qu'il s'agit de l'élément qui justifie la relation que nous étudions entre action publique locale et ancrage territorial des filiales étrangères. Nous concevons le territoire comme un construit spatio-social porteur de tensions paradoxales. Il est à la fois ouvert et dynamique, en construction permanente. C'est un objet social, approprié par les acteurs qui le construisent et lui confèrent sans substrat idéal et idiosyncrasique. Mais révélé par la discrimination d'un « dedans » par rapport à un « dehors », il est aussi fermé et revêt une forme d'inerte du fait de son unicité, de l'existence de sentiers de dépendance, et de sa localisation en tant qu'objet spatial. C'est un objet matériel, à la fois naturel et anthropisé, construit pour les acteurs et soumis à un champ de forces économiques et politico-administratives.

Ensuite, notre entrée par le territoire concerne une problématique bien précise. Nous avons donc spécifié le contexte de la recherche et les enjeux qui lui sont liés. La problématique émerge d'une tension entre global et local animée par des tendances à la dispersion/destruction des activités industrielles face à des enjeux de développement territorial. Ainsi, nous nous intéressons à l'action publique locale en faveur de la rétention et de la contribution des filiales étrangères au développement territorial. S'insérant alors dans les problématiques liées à l'attractivité territoriale, nous nous sommes attachés à définir l'attractivité territoriale en la qualifiant de durable (Soldo et al., 2013) de sorte à dépasser les seuls impacts économiques pour tenir compte de ses objectifs politiques et socio-citoyens.

Parmi les différentes approches théoriques que nous avons recensées, nous nous situons dans le paradigme de la rétention pour penser l'attractivité territoriale et nous mobilisons le concept d'ancrage territorial issu de l'école française de la Proximité. Le concept d'ancrage territorial semble pertinent pour répondre au double objectif de management public territorial que nous avons identifié. Les travaux qui lui sont liés se focalisent sur l'étude des filiales étrangères. En ce sens, nos travaux permettront d'enrichir ce corpus théorique en apportant une lecture du concept par le prisme du management public territorial. Par ailleurs, l'analyse de la littérature nous a conduits à identifier certaines limites que nous avons cherchées à pallier par une reconstruction théorique, ce qui est l'objet du chapitre suivant.



CHAPITRE 2.

L'ANCRAGE TERRITORIAL D'UNE FILIALE ETRANGERE : UNE APPROCHE MULTI-NIVEAUX ET UNE PERSPECTIVE AGO- ANTAGONISTE

Nous nous inscrivons dans le paradigme de la rétention pour penser l'attractivité territoriale et nous la concevons de manière durable, à la fois économique, politique et socio-citoyenne (chapitre 1, section 2 - 2.7.2). Ainsi, l'objet de recherche peut se formuler de la manière suivante : Dans quelle mesure l'action publique locale peut-elle favoriser l'ancrage territorial des filiales étrangères ?

Pour y répondre, **le chapitre 2 vise à comprendre en quoi consiste l'ancrage territorial d'une filiale étrangère ?** Il s'agit de s'intéresser d'abord au contenu du concept de sorte à construire une grille de lecture pertinente pour pouvoir analyser les perceptions des managers territoriaux face à cet objet de management public territorial. En effet, avant de comprendre comment l'action publique locale prend forme, encore faut-il identifier ce sur quoi elle peut agir. En ce sens, dans ce chapitre, nous nous intéressons à ce qu'est l'ancrage territorial d'une filiale étrangère ; à la manière dont il se manifeste, et aux différents éléments qui permettent d'expliquer le phénomène observé.

Le **chapitre 2** s'articule de la manière suivante :

La **section 1** permet de définir le concept d'ancrage territorial et de présenter un examen critique de la littérature que nous faisons autour de ce concept. En effet, nous identifions plusieurs limites. D'abord nous faisons le constat que les recherches recensées mobilisant le concept d'ancrage territorial utilisent le même terme en faisant référence à des niveaux d'intensité différents. Ceci questionne la réflexivité du concept d'ancrage ; comment se manifeste-t-il ? Notre synthèse de la littérature permet de proposer des éléments de réponse. Ensuite, en partant des apports théoriques de l'école de la Proximité, nous mettons en tension deux de leurs assertions ; l'idée que l'ancrage territorial résulte de la triple insertion de la filiale étrangère (dans son territoire, dans une EMN et dans une industrie mondiale) et l'idée

que l'ancrage territorial soit expliqué par l'intensité de son insertion territoriale. En mettant en tension ces deux idées, il semble que les travaux fondateurs du concept d'ancrage territorial portent une vision sur-territorialisée du phénomène. L'ancrage est expliqué par l'insertion territoriale de la filiale étrangère, mais qu'en est-il des autres niveaux d'insertion (dans son industrie mondiale et dans son EMN) ? Par ailleurs, les travaux académiques recensés autour du concept d'ancrage portent généralement une vision hiérarchique de l'EMN où les décisions sont impulsées par le siège. Dans cette vision hiérarchique, la filiale n'a pas de marge de manœuvre et le rôle du manager de filiale est négligé. Enfin, les auteurs de l'école de la Proximité, ayant travaillé sur l'ancrage territorial des filiales étrangères, tendent à inscrire le phénomène d'ancrage dans une quête d'efficacité ; l'objectif est de satisfaire les critères de performances qui émanent du siège de l'EMN, ce qui tend à sous-socialiser le phénomène observé. Ainsi, Il s'agit de mettre en lumière certaines limites conceptuelles et d'identifier d'autres chemins cognitifs possibles pour concevoir l'ancrage territorial des filiales étrangères. Cette section pose donc les bases d'une reconstruction théorique du concept d'ancrage territorial d'une filiale étrangère et les sections suivantes mobilisent, tour à tour, différentes approches pour pallier les manques observés dans l'explication du phénomène.

La **section 2** interroge le niveau d'insertion de la filiale étrangère dans son industrie mondiale. Nous utilisons une approche par les Chaînes Globales de Valeur pour comprendre en quoi ce niveau d'insertion peut influencer l'ancrage territorial d'une filiale étrangère et donc interagir avec l'action publique locale en la matière.

La **section 3** s'intéresse au niveau d'insertion de la filiale étrangère dans son EMN. Une approche par les relations siège-filiales permet de comprendre ce niveau d'insertion, ses liens avec l'ancrage territorial et l'action publique locale. Par ailleurs, cette littérature permet de pallier la vision hiérarchique de l'EMN et d'introduire le rôle du manager de filiale.

La **section 4** apporte une lecture néo-institutionnelle au phénomène de sorte à concevoir l'environnement social des filiales étrangères et la quête de légitimité qu'elles poursuivent. L'ancrage territorial est alors perçu comme une réponse à cette quête de légitimité où la filiale étrangère cherche, soit à se conformer à la norme globale de performance, soit à résister.

Enfin, la **section 5** permet une relecture d'ensemble dans une visée intégrative et multi-niveaux de l'ancrage territorial des filiales étrangères. Il s'agit de saisir et d'accéder à la

complexité du phénomène observé. Nous proposons une approche paradoxale pour tenir compte des contradictions théoriques et pour concevoir l'ancrage territorial comme un phénomène ago-antagoniste, c'est-à-dire qui est le résultat de paradoxes dont la conflictualité permet justement de faire émerger l'ancrage. Il s'agit alors d'identifier ces ago-antagonismes et de proposer que les managers territoriaux, qui font face à la problématique d'ancrage territorial des filiales étrangères, les perçoivent et s'en saisissent pour agir.

SECTION 1. L'ANCRAGE TERRITORIAL DES FILIALES ETRANGERES : ELEMENTS DE DEFINITION, APPORTS ET LIMITES DE L'ECOLE DE LA PROXIMITE

Le concept d'ancrage territorial permet d'opérer le passage d'un paradigme de l'*attraction* à un paradigme de la *réention* pour penser l'attractivité des territoires à un niveau méso (chapitre 1, section 3). A travers l'encastrement de l'activité économique dans un tissu de relations sociales (Granovetter, 1985) et territorialisées (Zimmermann et al, 1995), le concept d'ancrage territorial permet d'étudier la rencontre productive et les relations qui se nouent entre une filiale étrangère et son territoire d'implantation. L'ancrage territorial se définit au sens large comme « l'ensemble des liens réciproques qui unissent une activité économique (acteur, entreprise, filière...) avec un territoire » (Frayssignes, 2005 : 88). Si notre objet de recherche porte sur la relation positive entre action publique locale et ancrage territorial des filiales étrangères, nous exposons dans cette première section les bases conceptuelles de l'ancrage territorial car avant de comprendre comment l'action publique locale peut agir en la matière, encore faut-il identifier ce sur quoi elle peut agir. Ainsi, la section 1 invite à un examen critique du concept d'ancrage territorial ; nous commençons par recenser et synthétiser les travaux académiques sur l'ancrage territorial, puis nous identifions plusieurs limites conceptuelles, et enfin nous amenons différentes pistes théoriques permettant de reconstruire le concept.

Les paragraphes qui suivent permettent, dans un premier temps, de relever les principales définitions issues de la littérature (1.1). Nous poursuivons, en revenant, point par point, sur les dimensions saillantes du concept d'ancrage territorial. Il est d'abord question de le concevoir comme le résultat d'une triple insertion de la filiale étrangère (dans une industrie mondiale, dans une EMN, dans un territoire) (1.2). Nous traitons ensuite de la question de son intensité qui varie d'une filiale étrangère à l'autre, d'une part, et d'un auteur à l'autre, d'autre part. Nous synthétisons les travaux recensés afin de proposer des dimensions qui permettent d'apprécier l'intensité de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère (1.3). Par ailleurs, nous présentons la dualité qui existe entre le concept d'ancrage territorial et le concept de nomadisme qui implique de ne pas le concevoir de manière binaire, comme un phénomène soit tout à fait rigide, soit tout à fait flexible (1.4). Ensuite, il s'agit d'expliquer l'ancrage territorial tel qu'il est présenté par l'école de la Proximité ; il résulte de la construction de ressources territoriales (1.5) dont le caractère plus ou moins spécifique entraîne des logiques

de développement différenciées (1.6). Pour les auteurs, l'ancrage territorial d'une filiale étrangère implique donc son insertion dans un tissu de relations territoriales et nécessite l'articulation entre différentes formes de proximité d'essence spatiale et non spatiale (1.7). Aussi, l'ancrage territorial d'une filiale étrangère contribue à sa compétitivité s'il permet pour cette dernière de dégager de la valeur. En ce sens, quelques auteurs en sciences de gestion ont identifié les leviers de territorialisation qui permettent la création de valeur (1.8).

Après avoir présenté et articulé les différents travaux portant sur le concept d'ancrage territorial, nous en synthétisons les apports théoriques, d'une part, et d'autre part nous engageons une réflexion permettant de mettre en lumière certaines limites du concept d'ancrage territorial, tel qu'il apparaît dans les travaux de l'école de la Proximité (1.9). Dans cette perspective, nous soulignons des limites d'ordre méthodologique et conceptuel. Focalisés sur les entreprises des secteurs industriels High-Tech ou agro-alimentaires, les travaux de l'école de la Proximité autour du concept d'ancrage territorial d'une filiale étrangère tendent à adopter une vision sur-territorialisée et sous-socialisée du phénomène, ainsi qu'une approche hiérarchique de l'EMN. Nous proposons alors quelques pistes de réflexion pour dépasser ces limites et nous posons les bases du cadrage théorique et conceptuel que nous adoptons pour l'étude de l'ancrage territorial des filiales étrangères.

1.1 L'ancrage territorial : éléments de définition

Le terme d'ancrage, dans son sens premier, renvoie à l'ancre d'un bateau qui désigne l'objet utilisé pour le maintenir sur place. L'ancrage correspond donc à l'idée d'attacher quelque chose à un point fixe, qu'il s'agisse d'éléments matériels, tel qu'un bateau, ou immatériels, tel que l'ancrage d'une idée dans l'esprit (Frayssignes, 2005). Par extension, l'ancrage fait référence à l'inertie d'un objet pourtant mobile. L'ancrage est alors pensé par opposition à la mobilité des choses dans un espace-temps. Appliqué aux entreprises, l'ancrage désigne l'inertie spatiale de ces dernières et correspond à leur inscription dans un territoire (Zimmermann, 1998).

Père fondateur du district industriel, Marshall indiquait que « lorsqu'une industrie a choisi une localité, elle a des chances d'y rester longtemps, tant sont grands les avantages que présente pour des gens adonnés à la même industrie qualifiée le fait d'être près les uns des autres. Les secrets de l'industrie cessent d'être des secrets ; ils sont pour ainsi dans l'air » (Balas et

Palpacuer, 2008 : 13). D'inspiration marshallienne, le concept d'ancrage territorial fait référence à cette relation particulière qui se crée entre une entreprise et son territoire d'implantation. L'ancrage territorial est conceptualisé par le courant de l'Economie de la Proximité, fondé au début des années 1990 et qui résulte de la rencontre entre des chercheurs de l'Economie Spatiale et de l'Economie Industrielle (Colletis, Dupuy, Gilly, Perrat, Pecqueur, Rychen, Zimmermann...). L'ancrage territorial désigne « une forme plus poussée et durable de rapport au territoire » et ce par opposition à une localisation où l'espace n'est qu'un support d'activité aisément réversible (Balas et Palpacuer, 2008 : 15). Le concept d'ancrage territorial revisite ainsi la notion de localisation pour la compléter par celle de territorialisation²¹ (Franc, 2010) et pose le postulat d'une rationalité limitée (Simon, 1955) et située des acteurs pour une cognition distribuée (Laville, 2000). Selon Bekono Ohana (2011 : 202) le concept d'ancrage territorial est introduit pour pallier « le manque d'épaisseur » du concept de transaction comme variable explicative des relations entreprise-territoire permettant ainsi d'introduire d'autres variables notamment liées aux dimensions sociales (réciprocité, réputation, confiance, altruisme, solidarité, culture, etc...). Par ailleurs, en tant que résultat de la dialectique entreprise-territoire, le concept d'ancrage territorial permet de travailler sur le double sens de la relation filiale étrangère-territoire (Zimmermann et al., 1995). Sans prétendre à l'exhaustivité, le tableau suivant reprend les différentes définitions de l'ancrage territorial relevées dans la littérature.

Tableau 3 : Définitions de l'ancrage territorial dans la littérature

Auteurs	Année	Définition
Dupuy et Gilly	1995	L'ancrage territorial résulte « d'un processus dynamique qui naît de la tension organisationnelle entre trois modes d'organisation (le groupe, le territoire, l'industrie) dont les finalités, explicites et/ou implicites, sont a priori différentes » (cité par Zimmermann et al., 1995 : 50).
Zimmermann et al.	1995	« C'est l'idée de l'ancrage territorial considéré comme processus d'apprentissage collectif, orienté vers la création de ressources et générateur d'indivisibilités, lesquelles fondent une communauté de destins » (1995 : 8)
Zimmermann et al.	1995	« L'ancrage territorial des activités industrielles et technologiques apparaît comme la résultante d'une dialectique des firmes et des territoires. Il est résultat, "construit", et non donné, périodiquement remis en cause et non définitivement acquis; il est particularisme de la rencontre de deux histoires en même temps qu'il nourrit et

²¹ Les termes liés au territoire sont définis en chapitre 1 section 1.

		infléchit ces histoires. Bien plus, l'entreprise, en partageant un peu de son destin avec un territoire, transforme les conditions mêmes de son activité industrielle, de sa propre organisation interne et par conséquent de son rapport au territoire » (1995 : 73)
Zimmermann	1998	l'ancrage territorial correspond à un « processus d'apprentissage collectif localisé et orienté vers la création de ressources » (cité par Frayssignes, 2001 : 90)
Rychen et Zimmermann	1999	« L'ancrage territorial résulte de la conjonction entre les aspects de proximité organisationnelle, révélateurs de la dimension industrielle, intra comme inter-firmes, et les aspects de proximité géographique, sur lesquels se fonde la dimension territoriale » (1999 : 17).
Frayssignes	2001	L'« ancrage apparaît comme un processus d'apprentissage collectif localisé, orienté vers la création de ressources. La fondation d'une communauté de destins entre une entreprise et un territoire se réalise en un lieu et à une époque donnés, ceci en fonction de la trajectoire de la firme et de ses objectifs. Dans ce sens et même s'il faut nuancer cette idée, l'ancrage s'oppose généralement au nomadisme et à la recherche de flexibilité et de réversibilité » (2001 : 96)
Méchin-Delabarre	2004	« L'ancrage d'un établissement s'apparente à la durabilité d'un avantage concurrentiel territorial » (2004 : 14)
Frayssignes	2005	L'ancrage peut se définir « comme l'ensemble des liens réciproques qui unissent une activité économique (acteur, entreprise, filière...) avec un territoire » (2005 : 88)
Zimmermann	2005	« un apprentissage collectif fondé sur la co-production de ressources » (2005 : 23)
Carlier	2006	« L'ancrage territorial : Par opposition au « nomadisme » (Oerlemans et al. [2000], B. Pecqueur, J.B. Zimmermann [2004]), la proximité spatiale peut déboucher sur un « encastrement relationnel » (M. Grossetti [2001], I. Huault [2002]) dans la mesure où existe « <i>a closed set of selected and explicit linkages with preferential partners in a firm's space of complementarity assets and market relationships, having as a major goal the reduction of static and dynamic uncertainty</i> » (R. Camagni [1991, p. 135]) » (2006: 197)
Roux et al.	2006	« L'ancrage local exprime l'intensité et la nature du lien entre un produit et son territoire de production en raison d'attaches géographiques (impliquant la délimitation d'une zone de production reconnue), historiques (nécessitant l'existence d'une production locale dans un passé, pouvant être d'ailleurs plus ou moins lointain, voire authentique) et identitaire (jouant sur l'appropriation par les populations locales de leur histoire). L'ancrage est capital car il conditionne sa spécificité, son caractère potentiellement redéployable dans d'autres espaces productifs » (2006 : 25)
Filippi et al.	2007	« l'ancrage territorial des firmes traduit une valorisation localisée des ressources présentes sur un territoire, valorisation qui repose sur un consensus dont la stabilité dans le temps est sans cesse à

		reconsidérer » (2007 : 2)
Balas et Palpacuer	2008	L'ancrage territorial désigne « une forme plus poussée et durable de rapport au territoire » (2008 : 15)
Franc	2010	« Lorsque la firme ne se satisfait pas d'allouer les ressources existantes au sein du territoire par le biais du marché et qu'elle co-construit des ressources et compétences spécifiques à base territoriale, en mobilisant d'autres formes de coordination que le marché, elle entre dans un processus d'ancrage local nommé « territorialisation » » (2010 : 881)
Asselineau et Cromarais	2011	« le rapport entre l'entreprise et son territoire se modifie, passant d'une stratégie de localisation, où le choix du territoire n'est que la résultante d'un calcul économique, et où il est donc considéré comme simple « réceptacle » d'activités, à une stratégie d'ancrage territorial, dans laquelle les intérêts des différents intervenants (pouvoirs publics locaux, individus et entreprises) convergent : le territoire devient acteur, et est donc considéré comme un élément pleinement intégré dans le projet entrepreneurial (Pecqueur et Zimmermann, 2004) » (2011 : 143)
Lambert-Derkimba et al.	2011	« L'ancrage territorial des activités productives est souvent référé à la capacité des entreprises à construire des relations fortes avec leur environnement économique et technologique » (2011 : 39)
Le Gall et al.	2013	« On y voit le rejet du modèle de l'entreprise désincarnée et nomade, soumise aux seules forces du marché. (...) La capacité de l'entreprise à bénéficier des avantages de la localisation, à se coordonner avec les autres acteurs proches géographiquement, en d'autres termes, à s'ancrer au territoire, devient ainsi un axe stratégique source de création de valeur. L'ancrage territorial se mesure par les multiples liens marchands et non marchands que l'entreprise noue avec le territoire » (2013 : 366)

Source : auteur

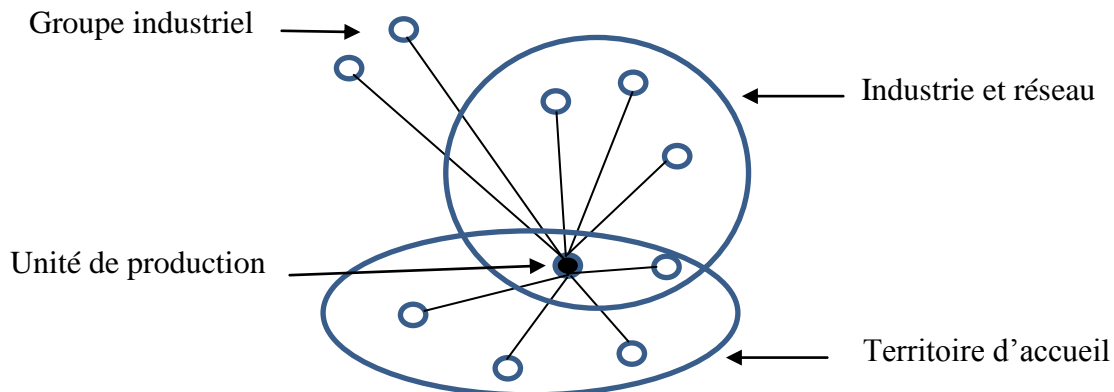
La territorialisation des entreprises est le corollaire de la diversité des trajectoires socio-économiques des territoires sur lesquels elles sont implantées (Colletis et Pecqueur, 2005). Il s'agit d'une « rencontre productive » entendue comme « une configuration de rencontre entre une entreprise caractérisée par une stratégie et/ou des besoins particuliers et une dynamique territoriale spécifique (Colletis et Pecqueur, 1993) » (Colletis, 2009 : 2). L'ancrage territorial correspond alors à un apprentissage collectif localisé fondé sur la co-production de ressources (Zimmermann et al., 1995 ; Zimmermann, 1998 ; Perrat et Zimmermann, 2003 ; Pecqueur, 2005 ; Zimmermann, 2005 ; Colletis, 2010 ; Le Gall et al., 2013). L'ancrage territorial d'une filiale étrangère résulte d'une tension entre l'insertion de la filiale étrangère dans une industrie, un groupe et un territoire (Dupuy et Gilly, 1995). Aussi, du fait de l'idiosyncrasie

des entreprises et des territoires, l'intensité de l'ancrage territorial varie dans le temps (Filippi et al., 2007) et d'une filiale étrangère à l'autre (Zimmermann et al., 1995). Ce point explique certainement le fait que certains auteurs conçoivent l'ancrage territorial selon une intensité plus ou moins forte allant de la pérennité de la localisation d'une filiale étrangère (Méchin-Delabarre, 2004 ; Gorgeu et Mathieu, 2009) à l'émergence d'une communauté de destin entre le territoire et la filiale étrangère (Zimmermann et al., 1995 ; Roux et al., 2006). L'ancrage territorial d'une filiale étrangère est alors appréhendé par opposition au nomadisme de l'entreprise (Frayssignes, 2001 ; Carluer, 2006 ; Le Gall et al., 2013) et est expliqué par la construction de ressources territoriales dont le caractère plus ou moins spécifique entraîne des logiques de développement différenciée (Zimmermann et al., 1995 ; Zimmermann, 1998, 2005). L'ancrage territorial de la filiale étrangère augmente donc à mesure qu'elle participe à la construction et/ou activation de ressources spécifiques qui impliquent l'insertion de la filiale étrangère dans un tissu de relations territoriales (Frayssignes, 2005 ; Lambert-Derkimba et al., 2011 ; Le Gall et al., 2013) et nécessite l'articulation entre différentes formes de proximité d'essence spatiale et non spatiale (Rychen et Zimmermann, 1999).

1.2 L'ancrage territorial : une tension organisationnelle qui résulte d'une triple insertion de la filiale étrangère

La filiale étrangère, en tant qu'unité industrielle localisée, permet de médiatiser la relation entre le local et le global (Zimmermann et al., 1995). La filiale étrangère articule donc les dynamiques industrielles, liées à l'insertion de la filiale dans une industrie et dans un groupe, et les dynamiques territoriales, par son insertion dans un territoire (Frayssignes, 2008). En effet, « l'intégration territoriale de l'unité d'un groupe est donc un processus complexe, organisationnel et institutionnel, qui doit être pensé au point de convergence, toujours mouvant, d'une dynamique technico-industrielle, d'une dynamique territoriale et d'une dynamique de groupe -dynamiques impulsées par des acteurs innovants à partir de dysfonctionnements productifs et/ou de régulations inadaptées. De ce point de vue, on peut dire que l'unité participe à la construction simultanée du groupe, de la technologie et du territoire » (Dupuy et Gilly, 1995 cités par Zimmermann et al., 1995 : 51).

Figure 4: La triple insertion de la filiale étrangère



Source : adapté de Dupuy et Gilly (1995)

Ainsi, l'ancrage territorial de la filiale étrangère résulte d'une tension organisationnelle entre son insertion dans un groupe, une industrie et un territoire (Figure 4) ; il s'agit « d'un processus dynamique qui naît de la tension organisationnelle entre trois modes d'organisation (le groupe, le territoire, l'industrie) dont les finalités, explicites et/ou implicites, sont à priori différentes » (Dupuy et Gilly, 1995 cités par Rychen et Zimmermann, 1999 : 17).

1.3 L'intensité et les limites de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère : proposition de trois dimensions pour une attractivité territoriale durable

Zimmermann et al. (1995 : 51) indiquent qu' « il convient de reconnaître et de s'interroger sur l'idée que deux firmes implantées sur un même territoire n'entretiendront pas avec celui-ci les mêmes rapports, pas plus que la même firme implantée sur deux territoires distincts. On se situe donc ici au cœur d'une dialectique firme<->territoire dans la construction de laquelle la dimension historique va jouer un rôle éminemment important ». En ce sens, il n'y pas un seul mode d'ancrage territorial « mais bien une multitude souvent difficile à appréhender » (Chazoule et Lambert, 2011 : 13).

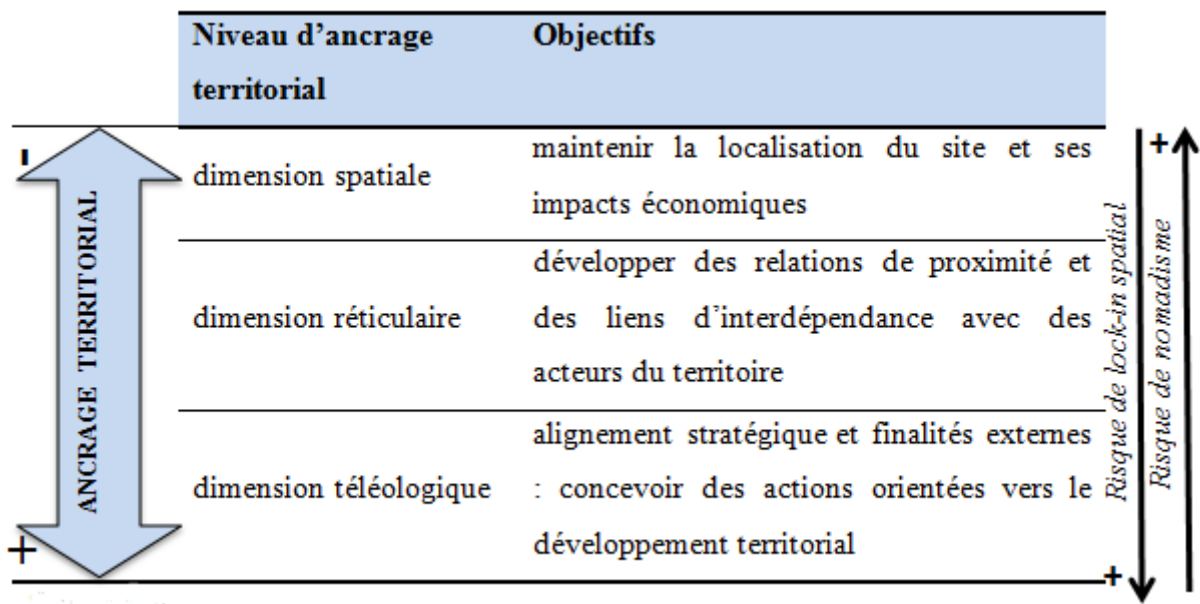
Il existe donc une intensité plus ou moins forte de l'ancrage territorial (Elverdín et al., 2011). En conséquence, il existe un degré d'intensité de l'ancrage territorial où, au minimum, la filiale étrangère n'a pas besoin de changer de territoire pour maintenir sa compétitivité ; la filiale étrangère parvient à maintenir son existence et sa localisation, et son ancrage s'apprécie par l'ancienneté de l'implantation (Méchin-Delabarre, 2004 ; Gorgeu et Mathieu, 2009). Ainsi,

lorsque l'ancrage territorial est trop faible, la filiale étrangère fait face à un risque de nomadisme impliquant des mouvements de restructuration et/ou de délocalisation (Zimmermann et al., 1995 ; Le Gall, 2011a, 2011b). Une intensité supérieure de l'ancrage territorial de la filiale étrangère suppose un problème productif dont la résolution nécessite la construction de relations avec d'autres acteurs du territoire (Frayssignes, 2005 ; Le Gall et al., 2013). Et au maximum de son ancrage, l'entreprise est dépendante des ressources qui se trouvent uniquement sur son territoire d'implantation pour maintenir et développer sa compétitivité. Dès lors, l'entreprise poursuit deux niveaux de finalités ; une première finalité qui est celle du profit et du développement de son organisation, une deuxième qui est celle de la préservation des biens collectifs territoriaux. Cette deuxième finalité implique pour l'entreprise de réfléchir à des finalités externes, à la manière dont elle produit des impacts pour le territoire et réciproquement, ce qui suppose qu'elle s'engage davantage dans les problématiques de développement territorial et qu'il existe une convergence d'intérêts entre logique de développement économique et logique de développement territorial (Frayssignes, 2005 ; Asselineau et Cromarais, 2011). Dans cette perspective, l'ancrage territorial suppose l'intégration de l'entreprise dans le tissu industriel local et se matérialise par des liens avec les instances économiques et politiques locales (Gorgeu et Mathieu, 2009 ; Asselineau et Cromarais, 2011).

Par conséquent, il est possible de dégager trois grands niveaux de l'ancrage territorial ; un **niveau spatial** où il s'agit de maintenir l'existence et la localisation de la filiale étrangère ainsi que son impact économique sur le territoire, un **niveau réticulaire** où la filiale étrangère développe des relations d'interdépendance avec d'autres acteurs du territoire, et un **niveau téléologique** où il y a une convergence partielle entre les objectifs stratégiques de la filiale étrangère et les objectifs stratégiques liés au développement territorial, et qui implique pour la filiale de poursuivre des finalités externes (Figure 5). En ce sens, nous pouvons supposer qu'à travers ses dimensions spatiale, réticulaire, et téléologique, l'ancrage territorial d'une filiale étrangère contribue à l'attractivité territoriale durable²² dans ses dimensions politique, économique et socio-citoyenne, ce qui en fait un objectif stratégique pour l'action publique locale.

²² Nous rappelons que le concept d'attractivité territoriale durable est présenté dans le chapitre 1 section 2 et est issu des travaux de Soldo (2010) qui identifie trois dimensions permettant d'apprécier l'attractivité d'un territoire en tenant compte de ses dynamiques endogène et exogène : une dimension politique, une dimension économique et une dimension socio-citoyenne.

Figure 5 : intensité de l'ancrage territorial



Source : auteur

L'ancrage territorial, dans sa forme la plus aboutie, résulte donc du fruit de l'histoire, d'une construction sociale et patrimoniale à travers laquelle la production implique des savoir-faire spécifiques qui expriment une identité territoriale (Muchnik et al., 2008 ; Chazoule et Lambert, 2011). Ainsi, il existe tout un système économique local, ce qui signifie que si l'entreprise est dépendante de son territoire d'implantation, le territoire est aussi dépendant d'elle et émerge alors une communauté de destin où celui de l'entreprise est scellé au destin du territoire et réciproquement : « C'est une communauté de destin qui scelle les devenirs à tel point que la crise de l'entreprise (ou de l'industrie?) devient crise du territoire, le déclin industriel se mue inéluctablement en drame social » (Zimmermann et al., 1995 : 4). Il s'agit là d'une limite d'un ancrage territorial trop fort qui impliquerait un enfermement de l'entreprise et du territoire, où le repli territorial empêche de percevoir les opportunités ou transformations de l'environnement. L'ancrage territorial se mue alors en un enfermement menant à des effets de verrouillage qualifiés de lock-in spatial (Rallet et Torre, 2004 ; Colletis, 2010). Le lock-in spatial dû à l'ancrage territorial d'une entreprise est en ce sens de nature cognitive dans la mesure où le développement de l'entreprise nécessite l'accès à de nouveaux marchés qui requiert de nouvelles compétences et de nouvelles idées (Boschma, 2005).

1.4 La dialectique du nomadisme et de l'ancrage

L'ancrage territorial interroge les variables « qui déterminent qu'une activité productive soit ancrée quelque part en signifiant en même temps que cette activité puisse lever l'ancre, se déplacer ailleurs » (Elverdín et al., 2011 : 65). La dialectique est alors celle de l'ancrage et du nomadisme. Le nomadisme fait référence à la réversibilité des engagements territoriaux d'une entreprise (Zimmermann, 2005). Les entreprises nomades se caractérisent par une logique de prédation de ressources territoriales et des mouvements de localisation-délocalisation dans la mesure où la pression concurrentielle les amène à développer des comportements d'aversion aux risques qui se concrétisent notamment par le refus d'assumer les impacts de leur empreinte territoriale (Zimmermann et al., 1995). Le nomadisme correspond donc à la préservation d'une latitude stratégique en matière de localisation. Au niveau global, cette latitude stratégique est facilitée par la diminution des coûts de transports et le développement des technologies de l'information et de la communication (Mendez et Mercier, 2006).

Néanmoins, la conjugaison de proximités géographique et organisationnelle permettrait de pérenniser l'implantation d'une entreprise et d'engager l'ancrage territorial de cette dernière par opposition aux comportements de nomadisme (Zimmermann, 2005). Pourtant, il semble que des comportements de nomadisme soient observés même en présence de proximité géographique et organisationnelle, notamment dans la filière automobile : « un fournisseur peut en effet conditionner son déploiement spatial fonctionnel à celui de ses principaux clients et quitter un site pour se rapprocher d'une usine cliente. L'analyse des relations entre les constructeurs automobiles et leurs fournisseurs (...) fait apparaître que l'internationalisation des marchés et de l'approvisionnement des firmes constructeurs et fournisseurs s'est accélérée, mais que les constructeurs peuvent contraindre leurs fournisseurs à implanter des usines à proximité des sites de montage » (Gorgeu et Mathieu, 2009 : 109). Ce point implique de reconsidérer l'importance accordée aux effets de la proximité comme variable explicative de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère.

Par ailleurs, il s'agit de concevoir l'ancrage territorial comme un phénomène dynamique et récursif ; s'il est à la fois un processus et un résultat, il est également en construction permanente et son intensité évolue aux rythmes des trajectoires prises par l'entreprise (Massard et al., 2004 ; Colletis, 2010). Ainsi, l'ancrage et le nomadisme ne s'exclut pas nécessairement et peuvent s'alterner le long d'un continuum temporel ; il existe « des périodes

de mise en phase et des moments dans lesquels l'entreprise retrouve une situation de choix entre départ ou maintien-approfondissement de son implantation» (Zimmermann et al., 1995 : 74). Dès lors, l'attractivité territoriale durable d'un territoire dépend de sa capacité à révéler des problèmes productifs et à leur trouver des solutions ; il s'en suit un processus itératif où les solutions apportées amènent de nouveaux problèmes productifs et ainsi de suite (Massard et al., 2004 ; Colletis, 2010). La perspective dynamique de la dualité nomadisme/ancrage permet de rompre avec l'*a priori* selon lequel l'ancrage s'oppose à la flexibilité et serait synonyme de rigidité et d'enfermement ; l'arbitrage est donc posé « en termes de coût d'opportunité entre le départ et le maintien de l'activité en un site donné » (Zimmermann, 2005 : 31).

1.5 Une approche penrosienne renouvelée : les ressources spécifiques territoriales à l'origine de l'ancrage territorial des filiales étrangères

L'explication de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère est fondée sur un raisonnement en termes de création de ressources et d'effets d'externalités (Colletis et Pecqueur, 2005). On retrouve alors des similitudes avec le courant de la Ressource-Based-View (RBV) en management stratégique sans pour autant être cité par les auteurs du courant de l'Economie de la Proximité.

A l'origine, dans la lignée des travaux de Penrose (1959), l'approche par les ressources vise à expliquer l'hétérogénéité des entreprises à travers la diversité de leurs ressources et leur capacité à créer des ressources stratégiques (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991). Une ressource est définie comme un élément qui représente, pour l'entreprise, une force ou une faiblesse (Wernerfelt, 1984). L'avantage concurrentiel de l'entreprise et la création de valeur qui en découle, sont alors expliqués par la détention de ressources rares, difficilement imitables et non substituables (Barney, 1991). Dès lors, les ressources sont intrinsèquement liées aux entreprises qui les détiennent et sont de nature tangible ou intangible (Maltese, 2004). Néanmoins, ces ressources ne se situent pas seulement à l'intérieur de l'entreprise et peuvent se situer à un niveau interorganisationnel, permettant à l'entreprise de bénéficier d'une rente relationnelle (Dyer et Singh, 1998). Aussi, dès lors que l'on dépasse les frontières organisationnelles, une analyse au niveau territorial devient possible. Et c'est précisément ce niveau d'analyse qui permet d'expliquer l'ancrage territorial des filiales étrangères. En ce

sens, il s'agit d'une approche penrosienne renouvelée où la ressource dépasse les frontières organisationnelles et devient « territoriale ».

Colletis et Pecqueur (1993, 2005) proposent une double distinction de la ressource territoriale selon qu'elle soit active ou potentielle, et générique ou spécifique. La ressource active renvoie à un actif, un facteur en activité, alors que la ressource potentielle correspond à des « facteurs à exploiter, à organiser ou encore à révéler » (Colletis et Pecqueur, 2005 : 55). La dichotomie générique/spécifique renvoie à la nature de la valeur créée. Une ressource générique (active ou potentielle) repose sur une valeur d'échange. Une ressource spécifique (active ou potentielle) repose sur une valeur d'usage (Colletis, 2010). Les ressources actives ou potentielles génériques se définissent par une valeur d'échange sur le marché dans la mesure où elles sont facilement codifiables, imitables et transférables. Les ressources génériques sont donc indépendantes du territoire. La ressource active spécifique existe, mais sa valeur est une valeur d'usage qui est difficilement codifiable, imitable et transférable tant le coût irrécouvrable de sa mise sur le marché est élevé. La ressource active spécifique répond donc en partie à une logique hors-marché. Les ressources potentielles spécifiques répondent à cette même logique sauf qu'elles n'existent qu'à l'état virtuel et ne peuvent en aucun cas être l'objet d'un transfert (Colletis et Pecqueur, 2005 ; Colletis, 2010). Dès lors, la création et la mobilisation de ressources spécifiques territoriales se déploient dans un espace collectif et requiert une coopération entre différents acteurs territorialisés (Mendez et Mercier, 2006). Les ressources spécifiques supposent donc la rigidité de leur localisation (François et al., 2006) et impliquent les variables espace et temps pour une construction socio-cognitive et socio-culturelle (Colletis et Pecqueur, 1993). Elles sont mobilisées pour résoudre un problème productif dont la formulation ainsi que la solution requiert « un processus heuristique marqué par des tâtonnements et des itérations successives » (Colletis et Pecqueur, 2005 : 58).



Ainsi, une ressource spécifique, par opposition à une ressource générique, est à l'origine de la formation d'un avantage concurrentiel durable, pour l'entreprise comme pour le territoire, en raison d'une faible transférabilité (Colletis et Pecqueur, 1993) et d'un caractère unique voire inimitable (Maillat et Kebir, 2001). La mobilisation de ressources spécifiques contribue à la compétitivité des entreprises et « fondent la différenciation du territoire » (Landel et Senil, 2011 : 6). Elles constituent en ce sens des facteurs d'attractivité à privilégier (Colletis et Pecqueur, 1993, 2004). A travers l'approche par les ressources, l'ancrage territorial d'une filiale étrangère est alors perçu comme un objectif de l'action publique afin de réduire la

concurrence territoriale par la construction ou l'activation de ressources spécifiques (Colletis, 2010).

1.6 Les processus d'activation et de spécification des ressources territoriales

L'approche par les ressources pour expliquer l'ancrage territorial des filiales étrangères implique deux processus : un processus d'activation et un processus de spécification qui transforment les ressources génériques en ressources spécifiques (Colletis, 2010). En ce sens, l'ancrage territorial d'une entreprise est imputable aux caractéristiques du territoire (Frayssignes, 2001) et les relations entre ressources territoriales actives et potentielles, génériques et spécifiques sont réversibles par les processus d'activation et de désactivation, de spécification et dés spécification (Colletis et Pecqueur, 2005). Les processus d'activation et de spécification peuvent être mis en lumière à travers l'exemple des travailleurs d'un territoire (Colletis, 2010) ; les travailleurs d'un territoire qui, après s'être mis en activité, acquiert une qualification, développent des savoir-faire qui peuvent être plus ou moins tacites, et lorsque ces savoir-faire deviennent spécifiques, ils pourront les redéployer même s'ils ne sont plus en activité à travers leur mise à contribution pour la résolution d'un problème productif inédit (Tableau 4).

Tableau 4 : processus d'activation et de spécification des ressources territoriales

	Ressources potentielles génériques	Ressources actives génériques	Ressources actives spécifiques	Ressources potentielles spécifiques
<i>Etat et nature de la ressource</i>	Etat latent, transférable	Etat en activité, transférable	Etat en activité, nature tacite et faiblement transférable	Existence potentielle et virtuelle, nature tacite et intransférable
<i>Relation au marché et nature de la valeur</i>	susceptibles d'être introduites sur le marché	En marché et valeur d'échange	En marché et hors-marché, valeur d'usage	Susceptibles d'être engagées dans la résolution de problèmes non encore identifiés
<i>Exemples</i>	travailleurs au chômage non qualifiés	travailleurs non qualifiés en activité	travailleurs en activité en situation de d'acquisition de qualification	travailleurs qualifiés ou connaissances spécifiques non engagées ou en inactivité
	 Activation		 Spécification	

Source : Adapté de Colletis (2010 : 245)

La dichotomie « ressource générique » versus « ressource spécifique » engage des trajectoires de développement différenciées (Colletis-Wahl et Perrat, 2004). La trajectoire de développement «basse» est marquée par une faible territorialité des ressources ; les ressources mobilisées sont d'ordre générique et sont donc facilement transférables. Dans une logique de prédation, la stratégie de localisation de l'EMN correspond à la recherche du moindre coût et elle sera sensible aux avantages pécuniaires proposés par les acteurs publics. En revanche, la trajectoire de développement «haute» correspond à une forte territorialité des ressources mises à disposition renvoyant alors à des ressources spécifiques qui impliquent l'ancrage territorial de la filiale étrangère et le passage d'une logique de prédation à une logique de construction de ressources (Perrat et Zimmermann, 2005). La filiale étrangère et le territoire sont ici intimement liés puisque l'activation de ressources spécifiques dépendra de l'encastrement de la filiale étrangère dans un tissu de relations territoriales dans la mesure où les ressources spécifiques sont le fruit des interactions entre acteurs territoriaux. En ce sens, la capacité des acteurs du territoire à développer des proximités conditionne l'émergence de ressource spécifique territoriale pour une trajectoire de développement haute (Colletis-Wahl et Perrat, 2004).

1.7 Les ressources spécifiques territoriales expliquées par l'articulation de différentes formes de proximité

Les apports théoriques de ce courant permettent de déduire l'ancrage territorial à partir de la coordination des acteurs et posent donc le lien entre coordination et dynamique territoriale : « on retrouve comme hypothèse commune, la plupart du temps posée de manière implicite que c'est l'amélioration de la qualité de la coordination (grâce au renforcement de telle ou telle forme de proximité) qui serait à l'origine des dynamiques territoriales » (Colletis-Wahl, 2008 : 253). L'approche « proximiste » s'intéresse en ce sens à la gouvernance locale des ressources spécifiques (Duez, 2011). En effet, la construction et l'exploitation de ses ressources, en ce qu'elles dépendent de la qualité de la coordination entre acteurs territoriaux hétérogènes, supposent une action collective et l'émergence d'un réseau d'acteurs par la construction de proximité (Colletis-Wahl, 2008 ; Le Gall et al., 2013). En ce sens, l'objectif principal de ce courant vise à déterminer quels sont les effets de la proximité et par là d'établir le rôle endogène de l'espace dans la théorie économique (Boschma, 2004).

Le concept de proximité se décline autour de deux dimensions : une proximité d'essence spatiale et une proximité d'essence non spatiale (Rallet et Torre, 2004 ; Colletis-Wahl, 2008 ; Torre, 2010). Les dimensions de la proximité d'essence non spatiale sont source de débat au sein de l'école de la proximité (Bouba-Olga et Grosseti, 2008 ; Colletis-Wahl, 2008). En effet, deux grandes approches se distinguent : une première approche qualifiée d'interactionniste et reposant sur l'individualisme méthodologique, et une deuxième approche qualifiée d'hol-individualiste où la proximité d'essence non spatiale résulte à la fois des individus et des institutions²³ (Colletis-Wahl, 2008). Nous mobilisons ici les dimensions de la proximité d'essence non spatiale issues de la deuxième approche dans la mesure où les travaux s'y référant sont à l'origine du concept d'ancrage territorial d'une filiale étrangère. Ainsi, dans cette deuxième approche, dite *hol-individualiste*, la proximité d'essence non spatiale est divisée en proximité institutionnelle et proximité organisationnelle (Tableau 5). Nous obtenons ainsi une grille de lecture à trois dimensions : une dimension géographique, une dimension institutionnelle et une dimension organisationnelle (Pecqueur et Zimmermann, 2004).

²³ Les auteurs de cette approche s'inspirent des théories institutionnalistes historiques et de la théorie de la régulation. Les institutions sont alors entendues au sens de North (1990) comme un ensemble de règles du jeu qui guident le comportement des agents (Colletis-Wahl, 2008).

Tableau 5 : Les formes canoniques de proximité

D'essence spatiale	D'essence non spatiale	
Proximité géographique	Proximité institutionnelle	Proximité organisationnelle

Source : Auteur

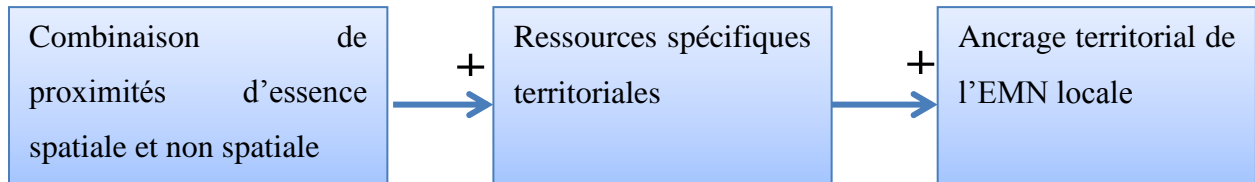
La proximité géographique correspond à la position relative des acteurs dans l'espace et à la distance qui les sépare en termes de temps et de coûts (Rallet et Torre, 2004 ; Torre, 2010). Cette proximité résulte donc de l'espace anthropique et des moyens de transports et de communication dont disposent les acteurs. Elle est en ce sens perçue selon qu'un acteur se sente plus ou moins physiquement proche d'un autre (Angeon et al., 2011). La proximité institutionnelle repose sur le partage de valeurs, de règles et sur l'existence d'un langage commun, de représentations collectives entre les acteurs (North, 1990 cité par Colletis-Wahl, 2008). La proximité institutionnelle « relève de la convergence des représentations et autres systèmes de valeur » et renvoie « au patrimoine cognitif du territoire » (Colletis, 2010 : 243). Entendues à la fois comme des règles et des comportements, les institutions articulent les représentations et les pratiques ; elles permettent une coordination cognitive et politique des acteurs (Talbot, 2008). La proximité institutionnelle ne requiert pas d'interactions directes entre les acteurs (Bouba-olga et Grossetti, 2008). La proximité organisationnelle, quant à elle, nécessite des interactions directes et dépend du problème productif à résoudre ou du projet susceptible d'être développé (Colletis, 2010). Elle se matérialise par l'échange direct d'informations entre acteurs ou par l'émergence d'une action collective (Pecqueur et Zimmermann, 2004)²⁴. La distinction entre proximité organisationnelle et proximité institutionnelle repose sur les travaux de North (1990) ; la proximité organisationnelle renvoie au jeu des acteurs et la proximité institutionnelle correspond aux règles du jeu (Colletis-Wahl, 2008).

La construction de ressource spécifique territoriale, à l'origine de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère, est alors entendue comme la combinaison de proximités géographique, institutionnelle et organisationnelle (Colletis et Pecqueur, 1993 ; Zimmermann et al., 1995 ;

²⁴ La proximité organisationnelle peut également recouvrir une proximité cognitive correspondant au partage d'une même base de connaissances et de compétences et une proximité sociale liée aux relations entre les acteurs qui impliquent « une confiance fondée sur l'amitié, les liens familiaux et l'expérience » (Boschma, 2004 : 15).

Colletis et Rychen, 2004 ; Colletis-Wahl et Perrat, 2004 ; Pecqueur et Zimmermann, 2004 ; Colletis et Pecqueur, 2005 ; Zimmermann, 2005 ; Colletis, 2010) (Figure 6).

Figure 6 : relations théoriques entre proximités, ressources spécifiques territoriales et ancrage territorial d'une filiale étrangère



Source : Auteur

1.8 Les leviers de territorialisation de la filiale étrangère

Saives et al. (2011) partent des concepts de modèle d'affaire des entreprises et de milieu innovateur, et explorent la compétitivité à base territoriale des entreprises. Les auteurs identifient des comportements territoriaux afin d'instruire ce qu'est une stratégie territoriale pour une entreprise. Les auteurs développent ainsi un modèle d'affaire permettant d'identifier les leviers d'une territorialisation stratégique de l'entreprise. En effet, le modèle d'affaires permet d'identifier les sources de création, de captation et de partage de valeur pour dessiner l'exécution d'une stratégie d'entreprise (Saives et al., 2011). Ainsi, le modèle d'affaire «traduit explicitement les choix stratégiques d'une entreprise en quatre logiques articulées et évolutives pour créer, capter et partager de la valeur :

- la logique client: l'offre de bénéfices porteurs dans une proposition de valeur pour une clientèle ciblée ;
- la logique expertise : l'articulation de ressources et compétences spécifiques pour réaliser cette proposition de valeur ;
- la logique réseau : la configuration sur la base de proximités plurielles d'un réseau de partenaires d'alliances, de collaboration, de diverses parties prenantes et l'identification des compétiteurs potentiels ;
- la logique génération de revenu : comment l'entreprise gagnera-t-elle de l'argent? La création d'une marge bénéficiaire ciblée selon une structure de coûts et des sources de profits identifiées » (Saives et al., 2011 : 59, d'après Desmarteau et Saives, 2008). Ces quatre logiques correspondent alors aux interrogations suivantes : « quelle offre peut-être source de proposition de valeur pour les clients (logique client) ? Quelle est la capacité de l'entreprise à

exploiter des ressources spécifiques (logique expertise) ? Quelle est la capacité de l'entreprise à co-construire ses ressources avec les parties-prenantes (logique réseau) ? En quoi l'activité développée garantit à l'entreprise de générer un revenu (logique génération de revenu) ? » (Le Gall et Beriot, 2012 : 9). D'inspiration « proximate » mais issus des sciences de gestion, ces auteurs ont le mérite d'apporter une vision résolument managériale de l'ancrage territorial des entreprises.

1.9 Apports et limites de l'école de la Proximité pour l'objet de recherche

Nous présentons d'abord les apports majeurs des travaux de l'école de la Proximité sur le concept d'ancrage territorial (1.9.1). Ensuite, nous recensons les limites d'ordre méthodologique (1.9.2), et conceptuel (1.9.3). Enfin, nous proposons d'autres approches théoriques visant à élargir les éléments explicatifs du concept d'ancrage territorial d'une filiale étrangère (1.9.4).

1.9.1 Les apports de l'école de la Proximité autour du concept d'ancrage territorial d'une filiale étrangère

Le concept d'ancrage territorial d'une filiale étrangère, tel que construit par le courant de l'école de la Proximité, permet le passage d'un paradigme de l'attraction à un paradigme de la rétention pour penser et manager l'attractivité territoriale durable (Chapitre 1, section 2 et 3). L'approche des auteurs permet de poser le postulat d'une rationalité limitée et située des acteurs (Laville, 2000), ce qui permet d'introduire des variables d'ordre social dans l'explication des dynamiques économiques territoriales (Duez, 2011). Il permet d'articuler développement exogène (du fait de l'implantation locale d'une filiale étrangère) et développement endogène (du fait de l'intérêt porté aux relations entre la filiale étrangère et le territoire). En ce sens, ces travaux posent une relation positive entre ancrage territorial des filiales étrangères et développement territorial. De sorte à apprécier cette relation, nous avons proposé de concevoir l'ancrage territorial à travers trois dimensions : spatiale, réticulaire et téléologique (cf 1.3). Aussi, nous supposons que ces trois dimensions permettent, de manière croissante et cumulative, de contribuer à l'attractivité territoriale durable à travers ses dimensions politique, économique et socio-citoyenne.

Par ailleurs, l'explication de l'ancrage territorial, par la construction de ressources spécifiques qui reposent sur l'articulation de proximité d'essence spatiale et non spatiale, inscrit ces travaux académiques dans une approche en termes de cluster, ou plus généralement de RTO,²⁵ pour penser la compétitivité des entreprises et des territoires (Porter, 2000). Selon Porter (1998 : 78), « les clusters sont des concentrations géographiques d'entreprises et d'institutions interconnectées dans un domaine particulier ». Ainsi, ces travaux ont permis d'orienter les politiques publiques en recommandant d'agir à un niveau collectif de sorte à favoriser les proximités (chapitre 1, section 3).

1.9.2 Les limites d'ordre méthodologique

Certains auteurs relèvent des limites d'ordre méthodologique dans l'étude de l'ancrage territorial ; si les méthodes empiriques employées sont de nature qualitative et inductive, elles sont rarement spécifiées (Sergot, 2004). Il convient donc de multiplier les recherches empiriques avec des cadrages méthodologiques explicites permettant d'aller « bien plus loin que l'évocation de causes aussi vagues et insaisissables que l'« atmosphère industrielle », la « culture locale » ou des « milieux », en nous donnant les moyens d'une description plus rigoureuse de ce qui se cache derrière ces désignations » (Barthe et al., 2008 : 59).

Aussi, les travaux empiriques sur l'ancrage territorial des entreprises s'orientent massivement sur l'innovation, et portent sur des entreprises opérant sur des secteurs dits *High-Tech*²⁶, délaissant ainsi les secteurs davantage *Low-Tech* (Depret et Hamdouch, 2009). Les secteurs *Low-Tech*, plus traditionnels, avec une R&D moins importante et une stratégie davantage orientée vers l'exploitation des technologies existantes, restent en marge des travaux de

²⁵ Les différentes formes de coopération territoriale les plus courantes dans la littérature et les politiques publiques liées sont présentées dans le chapitre 1, section 3.

²⁶ Les travaux académiques sur les clusters se sont massivement orientés vers des secteurs dits « High-Tech » tels que ceux des biotechnologies, nanotechnologies, technologies vertes ou secteur aérospatial. Cet engouement s'explique par le fait que ces secteurs sont considérés comme les moteurs de la croissance de long terme, et qu'ils répondent à des enjeux civilisationnels (Depret et Hamdouch, 2009). Les secteurs High-Tech sont caractérisés par l'intensité de leurs activités de R&D, l'importance de leur besoin de connaissances, l'exploration de nouvelles trajectoires scientifiques ou technologiques, et des logiques de développement à long terme (Depret et Hamdouch, 2009). Face à ces caractéristiques, les secteurs High-Tech doivent atteindre deux objectifs : d'abord, il s'agit d'atteindre une masse critique visant à réduire les coûts de R&D, de production et de commercialisation des innovations. Ensuite, il s'agit d'absorber les connaissances et les compétences nécessaires à leurs activités (Cohen et Levinthal, 1990). Or, ces connaissances et ces compétences, le plus souvent spécifiques, sont tacites et donc faiblement codifiables ce qui rend leur absorption incertaine et coûteuse (Jaffe et al., 1993). C'est pourquoi des dynamiques de proximité s'enclenchent entre différents acteurs, visant à faciliter l'absorption des connaissances et des compétences non détenues ex ante et pourtant nécessaires à la réalisation des projets (Depret et Hamdouch, 2004).

recherche relatifs aux dynamiques territoriales (Depret et Hamdouch, 2009). Pourtant, il semble que ce soit les secteurs au sein desquels la question de l'ancrage territorial se pose avec acuité, en témoignent les mouvements de délocalisation de ces dernières années. Il s'agit donc de secteurs critiques pour les acteurs publics locaux mais aussi de secteurs où l'emploi y est important (Bost, 2014).

Par ailleurs, lorsque les travaux sur l'ancrage territorial ne portent pas exclusivement sur l'innovation d'exploration, le secteur d'étude est tout aussi fortement connoté puisqu'il s'agit du secteur agro-alimentaire et des productions agricoles (Frayssignes, 2001 ; Bélibergouignan et Corade, 2008 ; Cañada et Muchnik, 2011 ; Saives et al., 2011). Dans ce cas, l'ancrage territorial est perçu comme un allant de soi compte-tenu du caractère fortement géographique voire identitaire des produits (Fort et Fort, 2006 ; Beylier et al., 2011).

Enfin, notons que les travaux de l'école de la Proximité adoptent le flux de perception de l'entreprise et du territoire en tant qu'acteur collectif. Aussi, nous souhaitons aborder ce concept par un autre flux de perception : celui des managers territoriaux qui, confrontés à la problématique, peuvent en enrichir la conceptualisation. En effet, rappelons que les conséquences d'une dynamique de nomadisme d'une entreprise, sont supportées par les acteurs publics locaux qui doivent composer avec la perte d'emploi et de dynamisme de leur territoire. En tant que responsable du développement territorial, il leur incombe de favoriser l'ancrage territorial des filiales étrangères de leur territoire. Ainsi, nos travaux permettront d'enrichir ce corpus théorique par le prisme du management public territorial.

1.9.3 Les limites d'ordre conceptuel de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère

L'hypothèse centrale de ces recherches repose sur l'idée que les logiques d'agglomération spatiale et les effets de proximité entre acteurs permettent d'enclencher des dynamiques de compétitivité tant pour les entreprises que pour les territoires (Depret et Hamdouch, 2009). Cette assertion pose l'idée forte que les effets des proximités sont forcément positifs ; le champ théorique des clusters apporte généralement une connotation positive à l'agglomération spatiale des activités ce qui est à relativiser. En effet, ces dernières années, certains auteurs ont soulevé la problématique d'une vision sur-territorialisée des dynamiques économiques territoriales analysées en termes de cluster (Boschma, 2004 ; 2005 ; Grabher, 2006 ; Balas et Palpacuer, 2008 ; Depret et Hamdouch, 2009). En effet, dans ces travaux académiques « le

rôle de la proximité [est] présenté comme une sorte de Pays des merveilles où toutes les dimensions de la proximité [semblent] trouver leur place d'une manière ou d'une autre » (Boschma, 2004 : 9). Or, la proximité n'a pas que des effets positifs et peut conduire à des situations de lock-in spatial (Boschma, 2005) et de conflits (Torre et Zuindeau, 2009 ; Torre, 2011 ; Pham et Torre, 2012 ; Torre et Beuret, 2012). Il convient alors de pallier le « manque de prise en compte des limites de l'agglomération des acteurs, des faiblesses et des inconvénients liés à la coopération et la coopération entre firmes co-localisées, qui peuvent pousser certaines d'entre elles à quitter le réseau » (Balas et Palpacuer, 2008 : 15). Dès lors, il s'agit de concevoir l'ancrage territorial comme la résultante d'une tension paradoxale entre proximité et distance où l'intensité de la relation entre proximités territoriales et ancrage territorial ne suit pas une relation linéaire mais implique un dosage des proximités de sorte à ce qu'elles soient ni insuffisantes ni excessives. Et il s'agit aussi d'accepter l'idée que la distance peut être salutaire.

Par ailleurs, selon nous, la tension entre global et local n'est pas suffisamment exploitée ce qui rejoint l'idée d'une vision sur-territorialisée du concept (Depret et Hamdouch, 2009). En effet, la focalisation sur la construction de proximités territoriales, et l'explication de l'ancrage territorial par la construction de ressources spécifiques territoriales, empêchent de trouver des éléments d'explication situés à d'autres niveaux que celui du territoire. Rappelons que, selon les auteurs, l'ancrage territorial d'une filiale étrangère résulte de sa triple insertion, dans une industrie mondiale, dans une EMN, et dans un territoire (Dupuy et Gilly, 1995 ; Zimmermann et al., 1995 ; Rychen et Zimmermann, 1999 ; Frayssignes, 2008). Or, dans leur approche théorique, seule l'insertion dans le territoire est utilisée comme facteur explicatif de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère. Ne peut-on pas trouver d'autres facteurs explicatifs situés à d'autres niveaux d'insertion de la filiale étrangère ? En ce sens, l'insertion dans l'industrie mondiale et dans l'EMN peuvent aussi participer à l'explication du phénomène dans la mesure où il résulte, justement, de cette tension organisationnelle due à la triple insertion de la filiale étrangère. Ce point implique de réfléchir à d'autres approches théoriques permettant de compléter l'explication du phénomène d'ancrage territorial d'une filiale étrangère.

Enfin, nous considérons que ces différents travaux tendent à porter une vision sous-socialisée et hiérarchique de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère. En effet, la vision est sous-socialisée dans la mesure où l'ancrage territorial résulte systématiquement d'une stratégie de

l'EMN visant à maximiser ses performances économiques. En ce sens, dans ces travaux, l'ancrage territorial est perçu comme une réponse à une quête d'efficacité (Saives et al., 2011 ; Le Gall et Beriot, 2012 ; Le Gall et al., 2013). Or, une telle conception implique l'existence d'une forte asymétrie de pouvoir dans les relations EMN-territoires où, finalement, « le territoire propose et l'entreprise dispose » (Frayssignes, 2001 : 90). Par ailleurs, la vision est hiérarchique dans la mesure où les travaux portant sur l'ancrage territorial des filiales étrangères tendent à négliger le rôle du manager de filiale : tout se passe comme si le siège de l'EMN détenait tous les pouvoirs, et tout se passe comme si la filiale étrangère n'exploitait aucun pouvoir discrétionnaire. Ainsi, la quête d'efficacité systématique et le rôle minoré du manager de filiale conduisent, selon, nous, à une vision sous-socialisée de la filiale étrangère et à une approche fortement hiérarchique de l'EMN à laquelle elle appartient.

1.9.4 L'ancrage territorial d'une filiale étrangère : la combinaison de différentes approches théoriques pour pallier les limites identifiées

Dans un premier temps, nous proposons de mobiliser d'autres approches théoriques afin de prendre en considération l'insertion de la filiale étrangère dans une industrie mondiale et dans une EMN globale (groupe) pour expliquer l'ancrage territorial de la filiale étrangère. Pour ce faire, nous proposons une approche par les Chaînes Globales de Valeur (CGV), liée à l'industrie mondiale, et une approche par les relations siège-filiales, liée à l'EMN (Keh, 2013). L'approche par les CGV nous permet d'appréhender l'industrie mondiale dans laquelle la filiale étrangère est insérée, ce qui permet de penser l'entreprise dans la mondialisation (Kaplinsky et Morris, 2001). En ce sens, nous pouvons davantage exploiter la tension entre global et local. L'approche par les relations siège-filiales nous permet d'une part, d'ouvrir la boîte noire de l'EMN afin de sortir d'une vision purement hiérarchique de l'EMN, et d'autre part, d'introduire le rôle du manager de filiale étrangère et de l'appréhender comme un acteur ayant un pouvoir discrétionnaire à exploiter (Birkinshaw, 1995). Ainsi, l'ancrage territorial d'une filiale étrangère semble trouver des facteurs explicatifs à la fois au niveau de l'insertion dans un territoire (proximité), mais aussi au niveau de l'insertion dans une industrie (CGV) ainsi que dans une EMN (siège-filiale) recouvrant alors les trois dimensions de son insertion. Ces deux approches théoriques permettent, selon nous, d'exploiter davantage l'idée que l'ancrage territorial d'une filiale étrangère résulte d'une tension organisationnelle liée à sa triple insertion (industrie, EMN, territoire).

Ensuite, nous apportons une lecture néo-institutionnelle (Di Maggio et Powell, 1983) permettant de pallier la vision sous-socialisée de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère. En effet, il est ainsi possible d'inscrire une quête de légitimité au côté d'une quête d'efficacité pour expliquer l'ancrage territorial d'une filiale étrangère.

Dans les sections 2, 3, et 4 suivantes, nous présentons tour à tour ces différentes approches, nous en relevons les apports permettant de comprendre davantage le phénomène observé et nous en recensons quelques limites. Aussi, la section 5 invite à une relecture théorique d'ensemble qui vise à se saisir des contradictions qui émergent et d'en faire un chemin d'accès à la complexité de l'ancrage territorial des filiales étrangères. Pour ce faire, nous adoptons une perspective ago-antagoniste pour expliquer l'objet de management étudié par le prisme de l'action publique locale.

SECTION 2. COMPRENDRE L'INSERTION DE LA FILIALE ETRANGERE DANS UNE INDUSTRIE GLOBALE : UNE APPROCHE PAR LES CHAINES GLOBALES DE VALEUR (CGV)

La dialectique du global et du local caractérise la globalisation de l'économie qui n'est pas « une sorte d'étendue sans lieux enserrée dans une structure universelle de flux » (Courlet, 2008 : 42). Au contraire, l'économie globale s'enracine dans les territoires et se nourrit du local ; le global et le local s'influencent l'un et l'autre (Veltz, 1996). Les filiales étrangères participent à la vie économique d'un territoire et y nouent des liens, mais elles contribuent également à l'économie globale, impliquant des liens externes au territoire d'implantation (Giuliani et al., 2002). Aussi, l'étude de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère impose de prendre en considération sa dimension globale et son insertion dans une industrie mondiale (Dupuy et Gilly, 1995 ; Zimmermann et al., 1995 ; Zimmermann, 2005) afin d'éviter les tentations d'une dérive localiste et d'une vision sur-territorialisée de la filiale étrangère (Hamdouch et Depret, 2009 ; Palpacuer et Balas, 2010).

Pour ce faire, nous mobilisons le cadre théorique des Chaînes Globales de Valeur (CGV) pour appréhender la manière dont la dimension globale influence la filiale étrangère et réciproquement (Gereffi et Lee, 2012). En effet, l'approche par les CGV permet de penser l'entreprise dans la mondialisation (Kaplinsky et Morris, 2001) ; il s'agit de prendre en considération la dimension globale des organisations industrielles en étudiant la manière dont la valeur est créée et distribuée (Barrientos et al., 2011) au sein de réseaux de production complexes et géographiquement dispersés (Bair, 2005, 2009, 2010). La filiale étrangère devient alors un maillon d'une chaîne d'activités qui représente son industrie d'appartenance dans son ensemble (Keh et al., 2012).

Dans les paragraphes qui suivent, nous revenons sur la définition et l'inscription théorique de l'approche par les CGV ; affiliée à la théorie des systèmes-mondes (Wallerstein, 1975), les travaux académiques sur les CGV donnent une place centrale à la notion de pouvoir (Levy, 2008 ; Palpacuer, 2008 ; Bair, 2009 ; Barrientos et al., 2011) **(2.1)**. Cette focalisation sur les rapports de domination au sein des CGV amène les chercheurs à s'intéresser à la gouvernance des CGV ; leurs travaux permettent de construire des modèles de gouvernance afin

d'identifier le rôle de la filiale étrangère au sein de sa CGV et son degré d'autonomie, deux variables essentielles pour comprendre son ancrage territorial (2.2). Aussi, pour dynamiser les modèles de gouvernance et ne pas figer les rapports de domination, les auteurs mettent en évidence le concept de mise à niveau industrielle qui, par l'innovation, permet à une filiale étrangère de négocier sa place au sein de sa CGV (2.3). La mise à niveau industrielle constitue alors une autre variable importante pour dynamiser également l'approche du concept d'ancrage territorial et comprendre ses variations d'intensité dans le temps ; la mise à niveau industrielle interagit avec le modèle de gouvernance de la CGV, ce qui suppose des changements en termes de pouvoir et d'autonomie pour la filiale étrangère (2.4). Si ces différents éléments théoriques nous offrent une grille de lecture intéressante pour penser la dimension globale de la filiale étrangère pour l'étude de son ancrage territorial, il n'en demeure pas moins quelques limites ; l'approche par les CGV implique une vision hiérarchique et holistique de l'EMN. En effet, en se focalisant sur la dimension globale d'une industrie, l'EMN en constitue un maillon et est perçue comme un tout fortement intégré. En ce sens, il n'y a pas de distinction entre l'EMN et la filiale étrangère, les deux faisant partie d'un tout homogène. Dès lors, une telle approche ne permet pas d'entrer à l'intérieur des frontières organisationnelles pour percevoir la complexité des liens et des relations entre le siège et ses filiales qui, probablement, en influence tout autant l'ancrage territorial (2.5). Cette limite nous conduira à proposer un autre cadre théorique, dans la section suivante, pour pallier cette vision hiérarchique de l'EMN.

2.1 Ancrage théorique et définition des Chaînes Globales de Valeur (CGV)

Dans les années 1990, le concept de chaînes globales de commodité apparaît afin d'adapter le concept de chaîne de valeur²⁷ au contexte de globalisation des organisations industrielles (Gereffi et Lee, 2012). Le concept de chaîne de valeur est emprunté à Porter (1986) et il s'agit bien de « s'intéresser à la séquence d'activités complémentaires impliquées par la conception, production et commercialisation d'un produit donné » (Palpacuer et Balsa, 2010 : 90). Le terme de commodité désigne un produit, et la chaîne globale fait référence à l'ensemble des acteurs (entreprises, consommateurs, Etats) qui sont reliés entre eux autour de ce produit, qu'il s'agisse de sa conception, de sa fabrication, de sa commercialisation ou de sa consommation, et qui sont ainsi insérés dans une « économie-monde » (Gereffi et Korzenicwicz, 1994). Ces

²⁷ L'étude de la chaîne de valeur permet d'identifier à quel niveau du processus de production la valeur est créée et permet ainsi de définir les sources de l'avantage concurrentiel d'une organisation (Porter, 1986).

chaînes de commodités permettent alors d'étudier l'infrastructure du commerce international (Bair, 2009, 2010). A mesure que les recherches s'intensifient et se précisent en la matière, elles se focalisent sur la manière dont la valeur est créée et distribuée au sein de ces réseaux (Barrientos et al., 2011). Dès lors, le terme de commodité semble trop restrictif et l'expression « Chaînes Globales de Valeur » est préférée, et reconnue comme plus englobante par la littérature académique (Gereffi et al., 2001 ; Humphrey et Schmitz, 2002 ; Bair, 2005, 2009, 2010 ; Gereffi, 2005). L'approche par les Chaînes Globales de Valeur (CGV) a été initialement conçue pour permettre au chercheur d'appréhender les réseaux de production complexes et géographiquement dispersés qui caractérisent le phénomène de mondialisation et de globalisation de l'économie (Bair, 2005, 2009, 2010). Dans le cadre de l'étude d'une EMN, « cette vision permet donc de considérer l'entreprise comme une chaîne d'activités dans laquelle chaque maillon, constitué de l'un des métiers de la chaîne, serait localisé au sein d'un site » (Keh et al., 2012 : 4). Par ailleurs, l'approche par les CGV permet de comprendre la manière dont la filiale étrangère participe à l'économie globale ce qui conduit à penser l'entreprise dans la mondialisation (Kaplinsky et Morris, 2001 ; Palpacuer et Balas, 2010 ; Keh, 2013).

L'approche CGV s'inscrit dans la théorie des systèmes-mondes (Bair, 2005, 2009, 2010). Cette théorie met en lumière les inégalités qui existent entre les acteurs de « l'économie-monde » caractérisée par des réseaux mondiaux qui impliquent une division du travail plurinationale (Wallerstein, 1975). Les nations riches et puissantes occupent une position centrale ; elles exploitent et dominent les nations « périphériques » ou « semi-périphériques » politiquement et économiquement plus faibles (Wallerstein, 1996). Il s'ensuit un processus d'accumulation du capital qui permet aux nations « centres » de distancer durablement les nations « périphériques » (Bihr, 2008) ; les pays du Nord ont de moins en moins besoin des pays du Sud et se dessine alors une forme de « techno-apartheid » (Veltz, 2010). Néanmoins, en tant que système, l'économie-monde permet aux Etats de changer leur position ; des évolutions sont possibles entre la position périphérique et la position centrale, et inversement (Wallerstein, 1975). S'inscrivant dans cette perspective, les travaux sur la CGV permettent de prendre en considération, simultanément, les préoccupations liées à l'avantage concurrentiel des entreprises et des territoires (Pisano et Shih, 2009), et donnent une place importante à la notion de pouvoir (Levy, 2008 ; Palpacuer, 2008 ; Bair, 2009 ; Barrientos et al., 2011). Ces chaînes globales de valeur sont alors étudiées à travers quatre dimensions (Gereffi, 1994 ; Bair, 2005 ; 2009 ; 2010 ; Palpacuer et Balas, 2010 ; De Marchi et al., 2013) :

- Une structure input-output permettant d'étudier la répartition des différents maillons de la CGV en termes d'activités allant de la conception à la distribution d'un bien ou service ;
- la répartition géographique de ces différents maillons ;
- la gouvernance des CGV qui met en lumière les relations de pouvoir, la manière dont sont allouées les différentes ressources et dont la valeur est créée et distribuée ;
- et le cadre institutionnel dans lequel évoluent les CGV qui décrit les règles du jeu locales, nationales et internationales.

Témoignant d'un certain succès dans les mondes académique et professionnel²⁸, les travaux sur les CGV s'orientent vers les concepts de gouvernance et de mise à niveau industrielle (Gereffi et Lee, 2012). Ces deux concepts intéressent directement cette recherche. En effet, la gouvernance de la CGV vise à répondre aux questions de qui contrôle la chaîne et comment ? (Keh et al., 2012). Les travaux se focalisent alors sur les entreprises « leaders », et la manière dont elles exercent leur pouvoir afin d'étudier l'organisation globale des industries (Barrientos et al., 2011). Ainsi, le concept de gouvernance des CGV permet de comprendre la dimension globale de la filiale étrangère, d'identifier son rôle et d'apprécier son degré d'autonomie dans la CGV. Le concept de mise à niveau industrielle permet d'étudier la dimension dynamique de la CGV ; ce phénomène permet d'appréhender la manière dont les pays, les régions et les autres acteurs économiques, parviennent à mettre en œuvre des stratégies visant à maintenir ou développer leur position dans l'économie globale (Gereffi, 2011). Ainsi, la mise à niveau industrielle permet de comprendre les perspectives de développement de la filiale étrangère en tant que maillon d'une chaîne de valeur globale et dynamique. En ce sens, ces deux concepts permettent d'appréhender à la fois les logiques exogènes (gouvernance) et les logiques endogènes (mise à niveau industrielle) qui animent une même CGV (Gereffi et Lee, 2012).

2.2 Les modèles de gouvernance de la CGV

Dans les travaux sur la CGV, le concept de gouvernance est appréhendé dans une forme williamsonienne où le choix d'un modèle de gouvernance résulte d'un arbitrage entre coûts de transaction²⁹ et coûts d'organisation interne³⁰ (Humphrey et Scmitz, 2002 ; Palpacuer et

²⁸ Les travaux sur les CGV sont notamment repris par la Banque Mondiale, l'OMC, l'OCDE et le BIT.

²⁹ Les coûts de transaction représentent les coûts de fonctionnement du système économique (Arrow, 1969).

³⁰ Les coûts d'organisation internes représentent les coûts de fonctionnement de la firme (Williamson, 1991).

Balas, 2010). Le marché et la hiérarchie constituent alors les deux extrêmes d'un continuum représentant les modèles de gouvernance possibles (Williamson, 1991). La gouvernance correspond donc à l'organisation de la CGV, la manière dont le pouvoir, les ressources, les profits et les risques sont distribués au sein d'une CGV et s'intéresse aux « acteurs qui exercent ce pouvoir à travers leurs activités » (Gereffi et Lee, 2012 : 25). En ce sens, l'analyse de la gouvernance de la CGV permet d'apprécier le degré d'autonomie et de contrôle (exercé ou subi) de la filiale étrangère (Humphrey et Schmitz, 2002).

Les auteurs partent du principe que le pouvoir est exercé par les firmes leaders et qu'il existe deux orientations de la gouvernance des CGV : les CGV pilotées par les producteurs et les CGV pilotées par les acheteurs (Gereffi, 1994, 2001). La gouvernance de la CGV s'oriente vers la production lorsque le pouvoir est détenu par les producteurs. Ces derniers, généralement de très grandes EMN intégrées, deviennent les pilotes de la CGV en raison de l'intensité du capital, de la technologie et des compétences industrielles qu'ils détiennent, et c'est notamment le cas de l'automobile ou de l'électronique de pointe (Barrientos et al., 2011). L'autre orientation est celle où la CGV est pilotée par les acheteurs du produit fini. Le pouvoir est alors détenu par les revendeurs et les marqueteurs du fait de leur capacité à créer de la valeur à travers des marques fortes qui façonnent la consommation de masse (Gereffi, 2001). Les CGV dirigées par les acheteurs correspondent le plus souvent à des entreprises issues des pays développés et ayant recours à des réseaux mondiaux de sous-traitance à bas coûts et à forte intensité de main d'œuvre (Barrientos et al., 2011). Les entreprises leaders sont moins intégrées, et elles ne sont pas directement propriétaires des usines. Néanmoins, elles en contrôlent la production ; elles fixent les prix, les cahiers des charge et la logistique (Dolan et Humphrey, 2004). Les entreprises leaders sont alors des distributeurs importants (Walmart) ou des marques dont les produits sont mondialement commercialisés (Nike, Gap) (Barrientos et al., 2011).

Humphrey et Schmitz (2002) affinent cette analyse et ouvre la voie pour définir des modèles de gouvernance. En effet, ils indiquent que les activités exercées par n'importe quel maillon de la CGV et la coordination de la CGV sont définies par trois paramètres : ce qui est produit, le design et les spécifications du produit (i), la manière dont il est produit (processus de production, technologie utilisée, systèmes de qualité et normes) (ii), en quelle quantité et dans quelle temporalité (planification de la production et de la logistique) (iii). Les auteurs


proposent alors une typologie de la gouvernance des CGV impliquant quatre formes différenciées :

- *La gouvernance par les relations de marché* lorsque l'acheteur et le fournisseur ne développent pas de relations particulières. Le fournisseur est en capacité de produire ce qui est voulu et les besoins de l'acheteur peuvent être satisfaits par plusieurs entreprises. Le produit est donc standardisé ou facilement personnalisable.
- *La gouvernance par les réseaux* lorsque les entreprises coopèrent car les informations sont plus complexes et nécessitent de construire des relations particulières. Les compétences sont alors partagées entre les membres, et il existe une relation de dépendance réciproque. L'acheteur spécifie les standards de performance et de processus du produit et a confiance dans la capacité du fournisseur à répondre à ses besoins ;
- *La gouvernance par la quasi hiérarchie* lorsqu'il émerge une firme leader au sein de la CGV qui détient le pouvoir et exerce un haut niveau de contrôle sur les autres entreprises. Ce leadership n'émane pas seulement du fait que l'entreprise définit les paramètres de production du produit, mais provient également du risque perçu lié aux pertes engendrées par les défaillances du fournisseur. La chaîne d'approvisionnement est alors perçue comme non performante et l'entreprise leader exercera son pouvoir sur tous les maillons de sa chaîne d'approvisionnement, qu'ils soient directs ou indirects ;
- *La gouvernance par la hiérarchie* lorsque l'entreprise leader internalise et prend en charge les opérations de la CGV.

Gereffi et al. (2005) propose une autre typologie des formes de gouvernance de la CGV en affinant l'analyse par le croisement de la littérature relative aux coûts de transaction (Williamson, 1975), aux réseaux de production (Powell, 1990), et à la capacité technologique ainsi qu'au niveau d'apprentissage des entreprises (Prahalad et Hamel, 1990). Les auteurs identifient alors trois variables permettant de caractériser les modes de gouvernance, à savoir : la complexité des transactions, la capacité à codifier les transactions, et la capacité des acteurs de la chaîne d'approvisionnement à répondre aux besoins de l'acheteur (Gereffi et al., 2005 : 78). Par la triangulation de ces variables, les auteurs identifient six formes canoniques de gouvernance : la gouvernance par le marché, la gouvernance modulaire, la gouvernance relationnelle, la gouvernance captive et la gouvernance hiérarchique.

La gouvernance par le marché et la gouvernance hiérarchique portent les mêmes caractéristiques que dans la typologie de Humphrey et Schmitz (2002) et représentent les deux extrêmes d'un continuum entre des niveaux faible et élevé de coordination explicite et de pouvoir asymétrique. Dès lors, dans **la gouvernance de type marché**, les coûts de transaction sont faibles, l'information est facilement codifiable, le besoin de coordination est faible et il n'y a pas de relations de pouvoir asymétriques. **La gouvernance modulaire** est similaire à celle par le marché excepté l'information qui y est plus complexe. **La gouvernance relationnelle** se rapproche de la modulaire sauf que la capacité à codifier l'information y est plus faible. Les chaînes de valeur relationnelles se caractérisent alors par des interactions plus complexes entre acheteur et fournisseur ; des ressources spécifiques naissent de ces interactions et impliquent des liens de dépendance mutuelle où les effets de la confiance et de la réputation sont importants pour améliorer la coordination. Il en résulte que le pouvoir et les compétences sont davantage partagés. **La forme de gouvernance captive** se situe entre la forme relationnelle et la forme hiérarchique ; l'information est fortement complexe, la capacité à codifier l'information est également forte, mais la capacité du fournisseur à répondre aux besoins est faible. L'asymétrie de pouvoir est forte et les firmes leaders contrôlent les acteurs de la chaîne d'approvisionnement. Enfin, **la gouvernance hiérarchique** explique l'existence des EMN et des relations sièges-filiales par la complexité de l'information, la faible capacité à codifier l'information et le faible niveau des compétences des fournisseurs pour répondre aux besoins de l'acheteur. Ainsi, l'asymétrie de pouvoir est forte et le besoin de coordination est élevé. Ces différentes formes de gouvernance sont synthétisées dans le tableau suivant.

Tableau 6 : les types de gouvernance de la CGV

	Type de gouvernance	Complexité des transactions	Capacité à codifier les transactions	Compétences des acteurs de la chaîne d'approvisionnement
	Marché	faible	fort	fort
	Modulaire	fort	fort	fort
	Relationnelle	fort	faible	fort
	Captive	fort	fort	faible
	Hierarchie	fort	faible	faible

Source : Adapté de Gereffi et al. (2005 : 90)

Bien entendu, la gouvernance d'une CGV peut évoluer et son évolution dépend de la manière dont les dynamiques industrielles évoluent (Gereffi et Lee, 2012). Ainsi, lorsque la complexité des transactions, la capacité à codifier les transactions ou le niveau de compétences des fournisseurs évoluent, la gouvernance évolue également. Une des explications possibles de ces évolutions réside dans le concept de mise à niveau industrielle (Gereffi et al., 2005).

2.3 La dimension dynamique de la CGV et le concept de mise à niveau industrielle

Si le concept de gouvernance tend à dresser une vision statique de l'organisation d'une CGV, le concept de mise à niveau industrielle permet d'appréhender le caractère dynamique de la CGV et la manière dont les maillons d'une CGV peuvent évoluer, gagner en compétence, en autonomie, et donc, gagner du pouvoir et négocier leur place au sein de la CGV (Humphrey et Schmitz, 2002 ; Giuliani et al., 2005 ; Gereffi et Lee, 2012). La mise à niveau industrielle renvoie à l'évolution de la situation d'une entreprise au sein de la CGV « lorsque les activités de production [*de cette entreprise*] ont une plus grande valeur ajoutée et utilisent plus de technologie, de connaissances et de compétences, ainsi que lorsqu'il y a une augmentation des bénéfices ou des profits » (Barrientos et al., 2011 : 324).

Les auteurs identifient quatre formes de mise à niveau industrielle (Gereffi, 1999 ; Humphrey et Schmitz, 2002) ayant chacune ses effets propres en termes de compétences et d'emplois (Barrientos et al., 2011) :

- *une mise à niveau industrielle de procédé* qui renvoie à l'amélioration des procédés de fabrication afin de les rendre plus efficaces notamment par l'acquisition d'une technologie supérieure ou la réorganisation des systèmes de production (Humphrey et Schmitz, 2002). Cette mise à niveau industrielle entraîne une réduction du travail qualifié ou non qualifié (Barrientos et al., 2011) ;
- *une mise à niveau industrielle du produit*, lorsqu'il y a une amélioration, une sophistication du produit (Humphrey et Schmitz, 2002). Cette mise à niveau industrielle nécessite souvent des emplois davantage qualifiés (Barrientos et al., 2011) ;
- *une mise à niveau industrielle fonctionnelle* lorsqu'il y a modification des activités qui implique une évolution vers des activités à plus forte valeur ajoutée et requiert en conséquence de nouvelles compétences (Humphrey et Schmitz, 2002). Cette mise à niveau industrielle permet à l'entreprise d'avancer ou de reculer et d'évoluer vers un maillon différent de la CGV (Tejada et al., 2011) ;
- *une mise à niveau industrielle « de la chaîne »* et qui correspond à « la montée vers une production aux technologies avancées [et qui] occasionne un transfert vers de nouveaux secteurs ou marchés de produits, qui souvent utilisent des technologies de fabrication et des réseaux marketing différents » (Barrientos et al., 2011 : 325). Il s'agit souvent d'utilisation d'innovations qui permettent d'accéder à des marchés situés sur des secteurs différents de celui d'origine. Néanmoins, la mise à niveau industrielle de la chaîne peut se faire sans innovation dès lors que la compétence acquise par une entreprise à l'intérieur d'une CGV est exploitée à l'intérieur d'une autre CGV impliquant une intervention sur un autre marché sectoriel (Humphrey et Schmitz, 2002 ; Tejada et al., 2011).

Néanmoins, le phénomène de mise à niveau industrielle est essentiellement utilisé dans la littérature pour comprendre les relations entre les industries des pays du Sud et des pays du Nord. La mise à niveau industrielle concerne alors les pays du Sud qui tentent de se mettre à niveau face à l'hégémonie des pays du Nord en saisissant notamment l'opportunité que constituent pour eux les délocalisations des pays du Nord (Humphrey et Schmitz, 2002 ; Dolan et Humphrey, 2004 ; Jeppesen et Hansen, 2004 ; Giuliani et al., 2005 ; Gibbon, 2008 ; Palpacuer et Balas, 2010 ; Barrientos et al., 2011 ; Gereffi et Lee, 2012 ; Lopez, 2012). Aussi, nous mobilisons ce concept car, finalement, il s'applique à toutes les entreprises dès qu'elles progressent au sein de la CGV (Tejada et al., 2011 ; De Marchi et al., 2013 ; Keh, 2013). Il est donc possible que l'ancrage territorial d'une filiale étrangère se maintienne ou se renforce par

le biais d'un phénomène de mise à niveau industrielle et pour lequel l'action publique locale peut avoir un rôle à jouer.

2.4 Les liens entre gouvernance et mise à niveau industrielle au sein de la CGV

La gouvernance et la mise à niveau industrielle interagissent et s'influencent mutuellement. La mise à niveau industrielle permet d'agir sur la complexité de l'information et des transactions, sur la capacité à codifier ces informations et ces transactions, ainsi que sur la capacité d'un fournisseur à répondre aux besoins de l'acheteur et aux termes des transactions. En ce sens, la mise à niveau industrielle peut faire évoluer les formes de gouvernance selon qu'elle requiert plus ou moins de coordination (Gereffi et al., 2005). Inversement, la gouvernance de la CGV influence les possibilités de mise à niveau industrielle dans la mesure où elle agit sur la génération, le transfert et la diffusion des connaissances qui permettent l'innovation (Humphrey et Schmitz, 2002). Ainsi, la CGV quasi-hiérarchique offre des conditions favorables pour des mises à niveau industrielles de type produit ou procédé mais entrave celle de type fonctionnel. Dans la gouvernance basée sur les relations de marché, la mise à niveau industrielle de type fonctionnelle est davantage possible mais celle de type produit ou procédé est plus lente à se mettre en place. Enfin, la gouvernance de la CGV par les réseaux facilite toutes les formes de mise à niveau industrielle (Humphrey et Schmitz, 2002). Néanmoins, les conditions selon lesquelles les entreprises leaders facilitent ou non la mise à niveau industrielle des entreprises qu'elles contrôlent, restent largement inexplorées (Gareffi et Lee, 2012).

2.5 Apports et Limites d'une approche par les CGV pour l'objet de recherche

L'approche par les CGV permet de comprendre la dimension globale de l'industrie dans laquelle une filiale étrangère est insérée (Gereffi, 1999). Ainsi, il est possible de pallier la dérive localiste des travaux sur les clusters pour comprendre l'ancrage territorial d'une filiale étrangère (Depret et Hamdouch, 2009). En effet, si les deux corpus théoriques s'intéressent aux facteurs de compétitivité de l'entreprise qui impliquent que cette dernière tisse des relations avec son environnement, et partant donnent une importance toute particulière au concept de gouvernance et de mise à niveau industrielle, les niveaux d'analyse diffèrent (Humphrey et Schmitz, 2002). Alors que les travaux sur les clusters et l'ancrage territorial des entreprises se focalisent sur les relations territoriales et les effets de l'agglomération spatiale

des activités, les travaux sur les CGV se concentrent sur les relations externes entre l'entreprise locale et les acteurs au niveau global (Giuliani et al., 2005). Le tableau suivant synthétise les différences entre ces deux approches pour révéler leur complémentarité.

Tableau 7 : Les différences entre le corpus théorique des clusters et le corpus théorique des CGV

Critères de différence	Clusters	CGV
Gouvernance locale et relations avec le territoire	Une gouvernance locale forte est caractérisée par de fortes relations de coopération entre acteurs privés et publics	Les relations territoriales sont largement ignorées
Gouvernance globale et relations avec le monde extérieur	Les relations avec l'extérieur sont largement ignorées ou non théorisées	La gouvernance est étudiée à l'intérieur d'une chaîne de valeur et le commerce international est managé par des réseaux inter-entreprises mondiaux
Mise à niveau industrielle	Les innovations sont permises par les interactions et les effets de proximité à l'intérieur du territoire	La mise à niveau industrielle est possible par l'apprentissage, par l'allocation de nouvelles activités par l'entreprise leader ou en entrant dans d'autres CGV
Dimension clé de la compétitivité	Favoriser l'efficacité et l'efficience collective en renforçant les interactions à l'intérieur du territoire	Progresser dans une CGV, avoir accès à de nouvelles CGV et développer des liens avec les principaux clients au niveau global

Source : Adapté de J. Humphrey et H. Schmitz (2002 : 1019)

Ainsi, l'approche par les CGV nous permet d'étudier l'insertion de la filiale étrangère dans une industrie globale et complète l'étude de l'insertion de la filiale étrangère dans un territoire pour appréhender son ancrage territorial (Palpacuer et Balas, 2010). Les concepts de gouvernance et de mise à niveau industrielle semblent alors avoir une influence sur l'orientation et l'intensité de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère. En effet, les différentes formes de gouvernance de la CGV n'offrent pas les mêmes possibilités d'ancrage territorial à la filiale étrangère ; il semble que plus la forme de gouvernance soit relationnelle, plus la filiale étrangère va pouvoir développer et construire des relations particulières au sein

de son territoire (Gereffi et al., 2005). La mise à niveau industrielle permet à la filiale étrangère de maintenir ou de renforcer son ancrage territorial en évoluant au sein de la CGV. Dès lors, l'insertion de la filiale étrangère dans la CGV interagit avec l'insertion territoriale (Humphrey et Schmitz, 2002 ; Sturgeon, 2003 ; Gereffi et al., 2005 ; Parrelli et al., 2013).

Néanmoins, cette approche considère l'EMN dans une perspective hiérarchique où les filiales sont fortement contrôlées par les sièges (Humphrey et Schmitz, 2002 ; Gereffi et al., 2005 ; Keh, 2013). Dès lors, la filiale étrangère n'est pas perçue comme une entité bénéficiant d'une marge de manœuvre ; l'ancrage territorial d'une filiale étrangère est alors entièrement déterminé par le siège. Selon nous, cette approche néglige largement la complexité organisationnelle de l'EMN. En effet, la vision de l'EMN est holistique et ne permet pas d'entrer à l'intérieur des frontières organisationnelles de l'EMN (Keh, 2013). Rappelons que l'étude de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère nécessite de prendre en considération sa triple insertion ; l'insertion dans le territoire, l'insertion dans l'industrie globale et l'insertion dans l'EMN (Dupuy et Gilly, 1995 ; Zimmermann et al., 1998). C'est pourquoi il convient de trouver un nouveau cadre conceptuel permettant de franchir les frontières organisationnelles et de comprendre les logiques et les dynamiques qui animent l'EMN et ses différentes unités. Ainsi, à l'instar des travaux de Keh (2013), nous mobilisons les travaux académiques liés aux relations siège-filiales pour affiner notre étude de la marge de manœuvre de la filiale étrangère insérée dans l'EMN.

SECTION 3. LES RELATIONS SIEGE-FILIALES POUR APPREHENDER LA MARGE DE MANŒUVRE DE LA FILIALE ETRANGERE

Notre approche s'inscrit dans une perspective multi-niveaux pour comprendre la complexité des EMN (Bartlett et Ghosal, 1991) et partant, celle de l'ancrage territorial des filiales étrangères sur leur territoire d'implantation. L'objectif est d'identifier et de caractériser les différents niveaux d'insertion de la filiale étrangère qui peuvent influencer son ancrage territorial. En effet, l'identification et la caractérisation de ces niveaux permettent de relever les variables sur lesquelles l'action publique locale peut potentiellement agir pour favoriser l'ancrage territorial des filiales étrangères, et constitue une étape préalable pour ensuite comprendre comment cette action publique locale prend forme.

Cette section s'intéresse à l'insertion de la filiale étrangère dans l'EMN et concerne la variable organisationnelle de l'EMN. En effet, la variable organisationnelle de l'EMN est importante pour comprendre le phénomène d'ancrage territorial puisqu'elle « détermine dans une large mesure les modes de fonctionnement et de coordination des différentes entités et leur interaction avec l'environnement local » (Mayrhofer et Urban, 2011 : 165). Ainsi, les modalités et les logiques d'insertion de la filiale dans l'EMN influencent sa capacité à s'ancrer sur le territoire et peuvent donc interagir avec la capacité de l'action publique locale à favoriser l'ancrage territorial de cette dernière.

Rappelons que l'école de la proximité définit l'ancrage territorial comme un phénomène résultant de la triple insertion d'une filiale étrangère à la fois insérée dans son territoire d'accueil, dans son industrie globale et dans son EMN (Dupuy et Gilly, 1995 ; Zimmermann et al., 1998 ; Zimmermann, 1998). Si les auteurs reconnaissent que l'insertion de la filiale étrangère dans le territoire d'accueil peut modifier les modalités d'insertion dans l'EMN (Zimmermann, 1998), la vision de l'EMN est souvent hiérarchique ; l'EMN apparaît comme une boîte noire car la variable organisationnelle, tout en reconnaissant son importance, reste largement ignorée ce qui tend à sur-territorialiser l'explication du phénomène d'ancrage territorial. Par ailleurs, cette vision hiérarchique de l'EMN est accentuée par un manque de référence au rôle du manager de filiale dans les travaux académiques visant à expliquer le phénomène d'ancrage territorial. Ainsi, la littérature sur l'ancrage territorial d'une filiale étrangère laisse un ensemble de questions en suspens : quels sont les rôles que peut endosser

une filiale et pour quels effets sur l'intensité de son ancrage territorial ? Quelle est l'étendue de ses responsabilités ? Quelles sont les variables permettant d'identifier l'intensité de son autonomie ? Quel est l'étendue de son espace discrétionnaire pour pouvoir s'ancrer sur son territoire ? Dans quelle mesure le manager de filiale peut agir pour favoriser l'ancrage territorial de son unité ? En quoi ces différents éléments influencent et orientent la capacité de l'action publique locale à agir en faveur de son ancrage territorial ?

Nous mobilisons ici les travaux académiques sur les relations siège-filiales qui nous permettent d'entrer à l'intérieur de l'EMN et d'examiner ses différentes configurations organisationnelles (Mayrhofer, 2011). Ainsi, il est possible d'ouvrir la boîte noire que constitue l'EMN et de ne plus la concevoir comme un ensemble homogène de sorte à tenir compte de l'idiosyncrasie des filiales au sein d'une même EMN. En effet, si pendant longtemps l'EMN a été conçue comme hiérarchique et homogène (3.1), les travaux académiques sur les relations siège-filiales se sont orientés vers une approche davantage contingente, liée aux effets de contexte, suggérant que les relations siège-filiales soient différenciées d'une filiale à l'autre au sein de la même EMN (3.2). Cette différenciation est notamment due aux environnements locaux dans lesquels chaque filiale est insérée ce qui suppose que l'ancrage territorial de la filiale influence ses relations avec le siège. A la recherche d'un modèle organisationnel permettant d'accepter cette différenciation interne, les travaux académiques ont progressivement amené une conception réticulaire de l'EMN (3.3). Concevoir l'EMN comme un réseau suppose alors que les filiales ne sont pas homogènes et qu'il existe différents rôles qui leurs sont dévolus (3.4). Si le rôle d'une filiale au sein de l'EMN peut influencer son ancrage territorial, selon qu'il soit stratégique ou non pour l'EMN, il semble que l'autonomie de la filiale soit également un déterminant important pour comprendre sa capacité d'ancrage. Aussi, cette autonomie peut s'apprécier par l'examen des modalités de contrôles exercées par le siège (3.5). Mais la littérature récente invite à concevoir un autre moyen pour apprécier l'autonomie d'une filiale et sa capacité d'ancrage ; il s'agit de sa capacité à entreprendre et à prendre des initiatives (3.6). Dans cette perspective, l'autonomie n'est plus donnée par le siège mais construite par la filiale qui négocie sa marge de manœuvre et sa place au sein de l'EMN. Dès lors, les travaux sur les relations siège-filiales permettent de sortir d'une vision purement hiérarchique de l'EMN pour expliquer l'ancrage territorial d'une filiale étrangère afin de comprendre comment cette dernière peut s'ancrer sur le territoire en construisant son pouvoir discrétionnaire par la prise d'initiatives. Par ailleurs, cette approche permet de mettre en avant le rôle du manager de filiale pour une explication de

l'ancrage territorial par un niveau individuel ce qui permet de pallier en partie les manques recensés dans la littérature. Notons également que la littérature relative aux initiatives des filiales étrangères reconnaît l'action publique locale comme variable explicative sans toutefois en donner plus de détails. Ces travaux de thèse permettront donc d'enrichir ce corpus théorique (3.7).

3.1 D'une vision purement hiérarchique à une approche hétérarchique de l'EMN

Les travaux académiques sur l'ancrage territorial des entreprises tendent à s'inscrire dans une vision hiérarchique de l'EMN et dichotomique des relations siège-filiales. En effet, l'autonomie d'une filiale est perçue par les auteurs comme « consentie » par le siège (Perrat, 1992 ; Zimmermann, 1998) et non construite par la filiale. Cette approche est la plus répandue dans la littérature et s'explique par l'hégémonie des théories économiques, notamment due aux succès de la théorie des coûts de transaction (Coase, 1937 ; Williamson, 1991) et de la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976), qui justifient cette vision hiérarchique et dichotomique des relations siège-filiales (Doz et Prahalad, 1991 ; O'Donnell, 2000 ; Beddi, 2012).

En effet, l'approche par les coûts de transaction suggère que l'existence de l'EMN, du siège et de ses filiales, est due aux défaillances du marché et à des coûts de transaction externes supérieurs aux coûts de transaction internes liés au contrôle et à au suivi de conformité (Williamson, 1991). La vision de l'EMN, en tant qu'organisation, est donc hiérarchique et l'unité d'analyse, pour expliquer la dimension organisationnelle de l'EMN, repose uniquement sur l'analyse des coûts de transaction (Doz et Prahalad, 1991).

La théorie de l'agence, quant à elle, implique de concevoir les relations entre le siège et ses filiales comme une relation entre un principal (le siège) et un agent (la filiale). En tant que principal, le siège délègue des responsabilités à la filiale. Si la théorie des coûts de transaction explique pourquoi une EMN internalise et a recours à la création de filiales, la théorie de l'agence pose le problème du contrôle des filiales dans la mesure où le siège ne peut pas prendre toutes les décisions puisqu'il ne maîtrise pas toute l'information et dépend en partie de celles-ci qui, elles, ne peuvent pas prendre toutes les décisions auquel cas le risque est grand de voir des intérêts locaux prendre la pas sur l'intérêt de l'EMN dans son ensemble (Nohria et Goshal, 1994). Aussi, un problème d'agence survient dès lors que les décisions prises par la

filiale ne vont pas dans le sens des intérêts du siège. Pour résoudre le problème d'agence, le siège, en tant que principal, a le choix entre deux alternatives managériales :

- la mise en place d'un système de surveillance pour limiter la capacité de l'agent à adopter des comportements opportunistes ;
- la mise en place d'un système d'incitation qui permet d'aligner les objectifs de l'agent et du principal (Jensen et Meckling, 1976).

L'EMN, en tant qu'organisation, se conçoit comme un nœud de relations contractuelles, et l'objectif vise à organiser les flux d'informations de sorte à ce que les objectifs des filiales soient alignés sur les objectifs du siège (O'Donnell, 2000). Le management des relations siège-filiales est conçu de manière dichotomique selon que le siège choisisse la surveillance ou l'incitation pour manager ses filiales (Doz et Prahalad, 1991). La théorie de l'agence implique donc une vision simple, dyadique et hiérarchique des relations siège-filiales (O'Donnell, 2000). L'EMN est alors considérée comme une organisation homogène et adopte, en conséquence, un management homogène des relations avec ses différentes filiales en opérant un choix entre un management centralisé ou décentralisé. Cette perspective donne naissance à différentes terminologies pour qualifier les EMN selon qu'elles soient centralisées ou décentralisées (Beddi, 2012). Parmi les plus répandues dans la littérature, nous retrouvons l'entreprise multinationale (ou multidomestique dans la terminologie de Porter), caractérisée par une forte autonomie des filiales, et l'entreprise globale dont le siège centralise le pouvoir et exerce un contrôle fort sur ses filiales (Porter, 1986 ; Bartlett et Ghosal, 1989). Dans une approche intégrant la variable culturelle, la typologie des orientations possibles d'une EMN pour gérer les relations avec ses filiales, proposée par Heenan et Perlmutter (1979), met notamment en avant l'orientation ethnocentrique qui s'oppose à l'orientation polycentrique ; la première qualifie un fonctionnement centralisé qui s'appuie sur la culture d'origine de l'EMN, alors que la seconde repose sur une conception décentralisée des modes de management des relations siège-filiales leur conférant une forte autonomie afin de s'adapter aux spécificités locales.

Le choix entre les systèmes centralisés (recours à la surveillance) et décentralisés (recours à l'incitation) permet de lutter contre les comportements opportunistes. Or, il est parfois difficile de distinguer ex ante un comportement opportuniste d'un comportement entrepreneurial et d'une forme de leadership qui caractérisent certaines filiales (Ghosal et Moran, 1996). Enfin, les relations interorganisationnelles à l'intérieur de l'EMN peuvent être denses ; le manager d'une filiale peut entretenir différentes relations principal-agent compte tenu de ses relations

avec le siège et les autres filiales, ce qui implique l'existence de plus d'un principal et de plus d'un agent (O'Donnell, 2000). Ainsi, qu'il s'agisse de la théorie des coûts de transaction ou de la théorie de l'agence, l'approche économique amène une vision hiérarchique de l'EMN et empêche d'appréhender les relations siège-filiales de manière plus complexe ce qui réduit le champ des possibles en termes de coordination (Doz et Prahalad, 1991 ; O'Donnell, 2000).

La complexité des EMN conduit les chercheurs à développer de nouvelles perspectives théoriques permettant d'appréhender la complexité du management de l'ensemble des filiales d'une EMN en tenant compte de la diversité de leurs environnements externes et de celle de leurs ressources et compétences (Prahalad et Doz, 1987). Que l'ancrage théorique soit relatif aux théories évolutionnistes (Kogut et Zander, 1993), aux théories des réseaux (Ghoshal et Bartlett, 1990) ou aux théories de l'apprentissage organisationnel (Hedlund, 1986), les travaux académiques tendent à concevoir l'EMN non plus comme une organisation homogène et unitaire, mais comme un ensemble de relations intra et interorganisationnelles différenciées (O'Donnell, 2000). Dès lors, l'EMN ne se conçoit plus comme un modèle organisationnel hiérarchique mais davantage hétérarchique qui suggère l'existence de plusieurs centres de décision (Hedlund, 1986). Ces derniers peuvent être localisés au niveau du siège ou au niveau des filiales dont certaines jouent un rôle stratégique pour l'ensemble de l'EMN (Mayrhofer et Urban, 2011).

3.2 L'école de la contingence pour concevoir la structure interne de l'EMN de manière différenciée

L'observation des relations siège-filiales amène les chercheurs au constat de l'hétérogénéité des structures et des formes de management à l'intérieur de l'EMN du fait de la pluralité des contextes dans lesquels elle s'inscrit à travers les différentes implantations de ses filiales (O'Donnell, 2000). En effet, l'éclatement des chaînes de valeur, la diversification des activités, la multitude d'environnements différenciés sur lesquels l'EMN et ses filiales opèrent, impliquent que les filiales d'une même EMN soient hétérogènes (Bartlett et Ghoshal, 1991). Cette hétérogénéité est relative à l'activité exercée, qu'il s'agisse d'une filiale chargée des opérations de R&D, de marketing ou de production, à la différence de taille selon le nombre d'employés, à l'ancienneté en tant que filiale, et aux différents rôles qui leurs sont dévolus (Ghoshal et Bartlett, 1990). La littérature sur les relations siège-filiales délaisse le *one best way* pour évoluer vers une approche davantage contextualisée (Ghoshal et Nohria, 1989).

Ainsi, les travaux académiques sur les relations siège-filiales, s'inscrivent théoriquement dans l'école de la contingence (Lawrence et Lorsch, 1967 ; Mintzberg, 1979) de sorte à concevoir la structure interne de l'EMN comme non homogène, différenciée, et dépendante des contextes des différentes filiales.

La relation entre le siège et la filiale est alors une relation dyadique à l'intérieur de laquelle chaque membre poursuit des intérêts à la fois interdépendants et indépendants, impliquant une série de transactions de ressources (Ghoshal et Nohria, 1989). Lorsque les intérêts sont interdépendants, la motivation à interagir est présente pour chaque membre de la dyade. A contrario, lorsque les intérêts poursuivis sont indépendants, il existe une motivation à interagir de nature asymétrique jusqu'au point où l'un des membres souhaite interagir et l'autre non. Ghoshal et Nohria (1989) identifient deux variables contingentes clés qui expliquent l'équilibre entre les intérêts interdépendants et indépendants dont résultent des relations siège-filiales différenciées au sein de la même EMN. La première, dans la lignée des travaux de Lawrence et Lorsch (1967), Thompson (1967) et Jacobs (1974), est relative à la complexité de l'environnement ; plus l'environnement est complexe, plus l'interdépendance entre le siège et la filiale s'intensifie impliquant une situation de vulnérabilité mutuelle. La complexité de l'environnement est alors appréciée à travers l'intensité de la compétition locale et le dynamisme technologique (Lawrence et Dyer, 1983). La deuxième est relative au niveau de ressources détenu par la filiale ; plus les ressources de la filiale augmentent, plus des intérêts indépendants se dessinent menant à des conflits potentiels. Le niveau de ressources renvoie au caractère élevé ou non des ressources physiques (technologie, capital...) et des capacités managériales détenues par la filiale. Aussi, augmenter ses ressources, signifie augmenter son pouvoir, et peut impliquer pour la filiale une quête d'autonomie et une revendication quant à ses propres objectifs locaux (Ghoshal et Nohria, 1989). Le siège est alors en situation de dépendance vis-à-vis de sa filiale (Pralhad et Doz, 1981) ; il éprouve des difficultés à prévoir et piloter les performances de sa filiale dans la mesure où le siège n'est plus suffisamment expert et ne maîtrise pas les informations et les compétences (O'Donnell, 2000). Une telle situation est donc à même de mener à un ancrage territorial fort de la filiale surtout lorsque les ressources et compétences détenues par celle-ci sont territoriales et résultent de l'interaction entre une pluralité d'acteurs locaux.

3.3 L'EMN : un réseau intra et interorganisationnel et une marge de manœuvre stratégique pour les filiales

La littérature relative aux relations siège-filiales cherche un modèle organisationnel étant à la fois suffisamment dense et souple théoriquement pour expliquer la différence structurelle interne des EMN. Les travaux académiques s'orientent alors vers une approche réticulaire. Qu'elle que soit la terminologie employée, qu'il s'agisse d'entreprise géocentrique (Heenan et Perlmutter, 1997), hétérarchique (Hedlund, 1986), transnationale (Bartlett et Ghosal, 1991), ou méta-nationale (Doz et al., 2001), l'idée consiste à concevoir l'organisation de l'EMN comme un réseau (Mayrhofer et Urban, 2011). L'EMN n'est plus perçue comme une organisation unitaire mais comme un réseau interorganisationnel, marqué par des relations différenciées ; les relations siège-filiales ne sont donc pas homogènes au sein d'une même EMN et peuvent varier d'une filiale à l'autre (Hedlund, 1986 ; Prahalad et Doz, 1987 ; Ghoshal et Nohria, 1989 ; Ghoshal et Bartlett, 1990 ; Nohria et Ghoshal, 1994). Si l'EMN est « systématiquement différenciée », de sorte à s'adapter aux effets de contingence liés aux ressources détenues par les filiales et aux environnements locaux dans lesquels elle s'insère (Ghoshal et Nohria, 1989 : 323), elle est perçue comme un réseau de relations influencé par des processus formels et informels (Bartlett et Ghosal, 1991). L'approche par les réseaux, à travers sa métaphore et ses outils, contribue ainsi à cerner la complexité et l'hétérogénéité des relations interorganisationnelles qui animent une même EMN.

La perspective réticulaire de Ghoshal et Bartlett (1990), pour qualifier l'organisation de l'EMN, invite à se focaliser sur les environnements sur lesquels l'EMN opère pour en expliquer sa structure. Le postulat de base tient dans l'idée que les unités qui composent l'EMN sont encadrées dans des environnements nationaux divers qui mènent à des réseaux relationnels différents. L'EMN se conçoit alors comme un système interorganisationnel dispersé (1990 : 606). Dans la terminologie de Ghoshal et Bartlett (1990), le réseau multinational de l'EMN évoque donc tous les liens qui existent à travers les unités de l'EMN. Et le réseau externe fait référence aux différents réseaux dans lesquels l'EMN est insérée à travers l'insertion de ses filiales dans leurs propres réseaux du fait de l'existence de relations avec leurs fournisseurs, leurs clients, leurs concurrents, etc. La dichotomie se fait donc selon le caractère interne ou externe du réseau et implique deux unités d'analyse : le réseau multinational de l'EMN et le réseau externe de l'EMN. Selon les auteurs, chaque organisation, qu'il s'agisse d'un siège ou d'une filiale, constitue un nœud de l'EMN réseau. Et

chaque organisation partenaire d'une organisation de l'EMN constitue un nœud du réseau externe de l'EMN. Dès lors, le pouvoir du siège ou des filiales dépend en partie de la densité des réseaux interne et externe de l'EMN. Plus le réseau interne de l'EMN est dense, plus les relations entre chaque nœud sont variées, et plus le pouvoir tend à se décentraliser car le siège n'est plus la seule unité nodale à exploiter un pouvoir structurel et les autres unités nodales vont exploiter leur pouvoir structurel de sorte à attirer de nouvelles ressources. Aussi, plus la densité des réseaux internes des partenaires de l'EMN, appartenant à son réseau externe et eux-mêmes organisés en réseau, est importante, plus l'EMN aura tendance à augmenter la densité du sien, de sorte à être réactive, et donc sera amenée à affaiblir le pouvoir du siège (Figure 7).

Figure 7 : Centralité et pouvoir au sein de l'EMN réseau

Structure du réseau		degré de centralité des nœuds				
		H	A	B	C	D
↑ + Pouvoir du siège ↓ + Pouvoir des filiales ↓ + Densité des réseaux multinationaux imbriqués dans le réseau externe de l'EMN		4	1	1	1	1
		4	4	2	2	2
		4	4	4	4	4

Source : Adapté de Ghoshal et Bartlett (1990 : 617)

L'EMN en tant que réseau interorganisationnel permet de sortir d'une vision purement hiérarchique de l'EMN et implique l'existence possible de comportement discrétionnaire émanant des différentes filiales ; tout n'est pas contrôlé et tout n'est pas contrôlable. La complexité de l'EMN entraîne donc un lien plus faible entre propriété et pouvoir hiérarchique (Granovetter, 1985). Ce lien plus faible est notamment dû à la distance géographique et culturelle qui existe entre l'unité propriétaire et les unités détenues au sein de l'EMN (Ghoshal

et Bartlett, 1990). Par ailleurs, ce lien, entre propriété et pouvoir hiérarchique (*fiat*), est d'autant plus faible dans des cas où les filiales détiennent plus de ressources et contribuent largement à la réussite financière du siège, ou encore lorsque les filiales entretiennent des relations stratégiques avec des acteurs clés de leurs environnements locaux (Ghoshal et Bartlett, 1990). La filiale n'est plus perçue comme un simple exécutant et peut endosser un rôle stratégique (Hedlund, 1986). Ainsi, la complexité de l'EMN invite à concevoir des rôles différenciés entre les différentes filiales d'une EMN et il existe une dualité entre l'autorité hiérarchique du siège et l'autonomie locale de la filiale.

3.4 Les rôles possibles endossés par les filiales

Dans la littérature sur les relations siège-filiales, les auteurs s'intéressent notamment aux différents rôles que peut endosser une filiale (Schmid et Daniel, 2011). S'il existe diverses typologies de rôle, l'étendue des responsabilités de la filiale en constitue l'élément commun (Young et Tavares, 2004). Il s'agit d'identifier le niveau d'importance stratégique de la filiale pour le siège et l'influence ou non de cette dernière sur les décisions du siège (Cavanagh et Freeman, 2012). Les typologies existantes se distinguent par les dimensions prises en compte pour différencier les rôles (Schmid et Daniel, 2011). White et Poynter (1984) classent les filiales selon ce qu'elles apportent à l'EMN en termes de produit, de marché et de valeur ajoutée. Bartlett et Ghoshal (1986) croisent le niveau de capacités de la filiale et l'importance stratégique de l'environnement local pour le siège. Jarillo et Martinez (1990) s'intéresse à la dualité intégration globale - adaptation locale (Prahalad et Doz, 1987) pour déterminer les différents rôles des filiales. Gupta et Govindarajan (1991) se focalisent sur les flux de connaissances entrant et sortant de la filiale. D'Cruz (1986) et Taggart (1997) considèrent le niveau d'autonomie des filiales et s'intéressent aux processus de décision. Randoly et Li (1998) se concentrent sur les flux de ressources entrant et sortant des filiales.

Dans la mesure où l'objet de recherche qui nous intéresse ici porte sur l'ancrage territorial d'une filiale étrangère, nous retenons la typologie proposée par Bartlett et Ghosal (1986) qui prend en compte l'environnement local de manière explicite dans la mesure où cette typologie tient compte du double encastrément de la filiale au sein de son environnement local et au sein de l'EMN (Rugman et al., 2011). Par ailleurs, parmi les typologies de rôles existantes, il s'agit de la typologie la plus répandue ayant obtenu une forme de consensus (Rugman et al.,

2011). Enfin, dans la revue de littérature construite par Birkinshaw et Morrison (1995), les rôles identifiés par Bartlett et Ghoshal ont une correspondance avec d'autres typologies.

Bartlett et Ghoshal (1986) construisent donc une typologie des rôles possibles d'une filiale en croisant deux variables : l'importance stratégique de l'environnement de la filiale et son niveau de compétence. L'environnement local de la filiale est considéré comme stratégique dès lors que le marché couvert par la filiale est large, ou qu'il s'agit d'un marché sophistiqué ou technologiquement avancé. Les compétences de la filiale recouvrent toutes sorte de domaines, qu'il s'agisse de compétences technologiques, d'un savoir-faire au niveau de la production, de compétences en marketing, etc. Ainsi, le croisement des deux variables implique quatre rôles différenciés :

- le *leader stratégique* : la filiale est impliquée dans le développement et la mise en œuvre des stratégies. La filiale est un partenaire du siège pour analyser les opportunités et les menaces du marché et développer des réponses appropriées (Bartlett et Ghoshal, 1986 ; Roth et Morrison, 1992). Dès lors, la filiale bénéficie d'une grande autonomie car elle possède un haut niveau d'expertise et opère sur un marché fortement stratégique pour l'EMN (Bartlett et Ghoshal, 1986). La responsabilité géographique de ce type de filiale est étendue à une zone régionale couvrant plusieurs pays, voir au monde entier. Les filiales ayant un rôle stratégique ont une valeur ajoutée importante pour l'EMN et ont des responsabilités étendues (White et Poynter, 1984). Pour Jarillo et Martinez (1990) ces filiales sont identifiées comme des filiales « actives » dans la mesure où elles doivent à la fois être globalement intégrées et localement réactives. On retrouve également dans cette catégorie, les filiales dites « centre d'excellence » ; un centre d'excellence qualifie une filiale identifiée comme une source importante de création de valeur, ayant un ensemble de capacités explicitement reconnues par le siège qui cherche à les valoriser et/ou les disséminer dans d'autres unités de l'EMN (Frost et al., 2002).

- le *contributeur* : la filiale qui remplit ce rôle opère sur un marché faiblement stratégique pour le siège mais possède des capacités distinctives et joue en ce sens un rôle de contributeur. Dès lors, les capacités distinctives de la filiale la rendent relativement autonome et indépendante pour mener ses propres projets (Bartlett et Ghoshal, 1986). Pour Birkinshaw et Morrison (1995), ce type de filiale possède une expertise reconnue sur des fonctions ou des activités spécifiques mais est aussi fortement coordonné avec les activités des autres filiales

(Birkinshaw et Morrison, 1995). Dans la terminologie de Jarillo et Martinez (1990), il s'agit de filiale dite « réceptive » ; dans ce cas, l'intégration globale est forte et l'adaptation locale est faible (Jarillo et Martinez, 1990). Pour White et Poynter (1984) cette situation implique soit un rôle de fabricant rationalisé soit un rôle de spécialiste-produit selon la valeur créée par la filiale et la portée du produit dont elle a la charge.

- *l'exécutant* : ce rôle suppose que la filiale opère sur un marché non stratégique pour le siège et détient juste assez de compétences pour maintenir ses opérations locales. Les potentialités du marché sont limitées ce qui explique le faible engagement de ressources (Bartlett et Ghoshal, 1986). Le rôle d'exécutant local se caractérise par une étendue géographique restreinte. La filiale est en charge du marché local et son rôle consiste à adapter les produits globaux de l'EMN aux spécificités locales. Ce type de filiale est généralement très intégré dans l'EMN (Birkinshaw et Morrison, 1995). En tant qu'exécutant, la filiale n'a pas accès aux informations clés et se contente de contrôler ses ressources limitées et d'exécuter les opérations confiées en respectant le cahier des charges. L'exécutant est donc chargé de maîtriser les coûts et de se mettre au service de la valeur ajoutée de l'EMN en dégagant des économies d'échelle et d'envergure (Bartlett et Ghoshal, 1986). Dans la littérature, différentes terminologies existent pour qualifier ce type de filiale : réplique miniature (White et Poynter, 1984), succursale (D'Cruz, 1986), autonome (Jarillo et Martinez, 1990), innovateur local (Gupta et Govindarajan, 1991).

- *le trou noir (black hole)* : ce rôle correspond à la filiale qui opère sur un marché stratégique pour le siège mais qui ne parvient pas à percer du fait de compétences faibles. Cette situation n'est pas souhaitable et l'objectif, tant pour le siège que pour la filiale, est de sortir de ce rôle en développant les compétences internes de la filiale, ou en développant une alliance stratégique (Bartlett et Ghoshal, 1986).

Si la littérature identifie différents rôles portés par les filiales, il est important de souligner que ces rôles ne sont pas exclusifs et qu'une même filiale peut en endosser plusieurs à la fois (Tavares et Young, 2006 ; Rugman et al., 2011 ; Schmid et Daniel, 2011). En effet, dans la mesure où certaines sont en charge de plusieurs marchés, elles peuvent endosser des rôles différents selon les marchés (Tavares et Young, 2006). De même, une filiale peut endosser différents rôles selon les différents maillons de la chaîne de valeur de l'EMN (Rugman et al., 2011). Par ailleurs, le rôle pris par une filiale dépend d'un contexte particulier et d'une

temporalité particulière ; une filiale peut avoir un rôle spécifique au sein de l'EMN et en avoir un autre au sein de son environnement local, qui par ailleurs, peuvent évoluer dans le temps (Schmid et Daniel, 2011). Ainsi, les rôles des filiales ne sont pas figés et il convient davantage de les appréhender en termes de dynamiques (Rugman et al., 2011).

Si les filiales endossent différents rôles au sein d'une même EMN, il peut exister une tension entre le rôle joué par la filiale étrangère au sein de son EMN, et celui qu'elle joue au sein de son territoire d'implantation. Notons à cet égard, qu'il n'y a pas, à notre connaissance, de littérature portant explicitement sur les rôles que peuvent endosser une filiale étrangère sur son territoire d'implantation. Par ailleurs, on peut supposer que l'intensité de l'ancrage territorial d'une filiale ne sera pas le même selon le rôle qu'elle joue au sein de l'EMN. En effet, toujours autour de la question de l'autonomie des filiales, on peut concevoir que celle ayant un rôle davantage stratégique, bénéficie en retour d'une autonomie plus forte qui lui permet de s'ancrer davantage sur le territoire et qui confère à l'action publique locale une marge de manœuvre plus grande. Ainsi, la manière dont l'action publique locale prend forme en faveur de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère peut également être différenciée selon le rôle joué par cette dernière, à la fois au sein de l'EMN et au sein du territoire d'implantation.

Si le caractère plus ou moins stratégique du rôle d'une filiale est l'élément commun aux différentes typologies existantes (Young et Tavares, 2004 ; Cavanagh et Freeman, 2012), il a pour corolaire la question de l'autonomie de la filiale. Si le rôle joué par la filiale est important pour comprendre le phénomène d'ancrage territorial, il semble donc que l'élément nodal soit lié à la question de son autonomie dont dépend sa capacité à s'ancrer sur le territoire.

3.5 Apprécier le niveau d'autonomie de la filiale par l'examen des modalités de contrôle du siège : logique top-down

La question de l'autonomie des filiales est d'une importance cruciale pour l'étude de leur ancrage territorial. En effet, nous pouvons suggérer que plus la filiale est autonome, plus elle est en mesure de s'ancrer sur son territoire d'implantation, de développer des partenariats avec des acteurs locaux, et donc, de s'impliquer pour le développement du territoire (Laurent et Tannery, 2007). Nous pouvons également suggérer que les modalités de management de

l'action publique locale, pour favoriser l'ancrage territorial des filiales étrangères, ne prennent pas la même forme selon que la filiale soit plus ou moins autonome, et s'adaptent donc en fonction des modalités de gestion des relations siège-filiales. Autrement dit, il peut exister une relation entre les modalités de contrôle au sein de l'EMN et les modalités de l'action publique locale en faveur de l'ancrage territorial de la filiale étrangère.

Pour apprécier le degré d'autonomie de la filiale, nous proposons, à l'instar des travaux de Beddi (2012), de relever les modalités de contrôle exercées par le siège. En effet, celles-ci sont plurielles et additives, elles ne se substituent pas les unes aux autres (Harzing, 1999). Par conséquent, plus les modalités de contrôle sont nombreuses et intenses, plus le contrôle exercé par le siège est fort et donc plus l'autonomie de la filiale est restreinte, même si des marges de manœuvre existent toujours. Ces modalités de contrôles sont de nature formelle et informelle (Norhria et Ghoshal, 1997 ; Ambos et al., 2014). Beddi (2012) relève les travaux de Ouchi (1979), de Martinez et Jarillo (1991), et de Harzing (1999) pour en identifier quatre formes : le contrôle par les personnes, le contrôle bureaucratique, le contrôle par les résultats, et le contrôle par la socialisation et les réseaux.

Si l'expatriation du personnel du siège au sein de la filiale « est un moyen de création de connaissances et d'apprentissage », elle peut être interprétée comme une forme de contrôle par les personnes (Beddi, 2012 : 91). En effet, l'usage de l'expatriation n'est pas anodin et constitue un moyen de maintenir le contrôle en procédant à une forme d'extension de la supervision du siège (O'Donnell, 2000). La présence du personnel du siège au sein de la filiale peut s'interpréter comme une manière de renforcer le contrôle du management de la filiale ; le personnel expatrié constitue un « agent du siège » (O'Donnell, 2000). Par ailleurs, l'expatriation peut aussi s'interpréter comme une forme de contrôle par la socialisation et les réseaux dans la mesure où le personnel expatrié exporte et diffuse les valeurs et normes du siège au sein de la filiale (Edström et Galbraith, 1977).

Reprenant les travaux de Hedlund (1980) et Ouchi (1980), Ghoshal et Nohria (1989) indiquent que, si les relations siège-filiales sont contingentes de la complexité de l'environnement et du niveau de ressources détenu par la filiale, elles s'apprécient à travers l'intensité de la centralisation, le degré de formalisation des échanges et d'intégration normative. La centralisation renvoie au caractère hiérarchique des processus de décision et notamment des décisions stratégiques, impliquant un pouvoir asymétrique en faveur du siège.

Aussi, dès lors que l'environnement se complexifie et que la filiale détient un niveau de ressources élevé, alors les relations siège-filiales se décentralisent. A travers son caractère impersonnel, la formalisation entraîne une baisse de pouvoir, à la fois pour le siège et la filiale. Elle est alors utile dans des situations de conflits potentiels, notamment lorsque l'interdépendance entre le siège et la filiale est forte. La formalisation correspond à la routinisation des prises de décision et de l'allocation des ressources. Aussi, la centralisation et la formalisation renvoient à une forme de contrôle par les résultats et une forme de contrôle bureaucratique (Harzing, 1999).

L'intégration normative conduit à la poursuite d'objectifs communs et au partage de valeurs communes impliquant une forte socialisation ; on retrouve ici une forme de contrôle par la socialisation et les réseaux (Beddi, 2012). En ce sens, l'intégration normative facilite la coopération et favorise des processus de décision de type participatif (Ouchi, 1980).

A partir du croisement des variables liées à la centralisation, la formalisation et la socialisation, Ghoshal et Nohria (1989) identifient quatre types de relations siège-filiales que l'on pourrait qualifier de modalités de gouvernance (Figure 8) :

- le modèle du *clan* lorsque la centralisation est modérée, la formalisation faible, et la socialisation forte ;
- le modèle *intégré* lorsque la socialisation est forte, la centralisation faible et la formalisation modérée;
- le modèle *hiérarchique* lorsque la centralisation est forte, et que la formalisation et la socialisation sont faibles;
- et le modèle *fédéré* lorsque la formalisation est forte et que la centralisation et la socialisation sont faibles.

Figure 8 : Typologie des relations siège-filiales

Complexité de l'environnement	fort	CLAN	INTEGRE
		C : Modéré	C : Faible
		F : Faible	F : Modéré
		S : Fort	S : Fort
		HIERARCHIQUE	FEDERE
		C : Fort	C : Faible
Faible		F : Faible	F : Fort
		S : Faible	S : Faible
	Faible		Fort
	Ressources locales		

C : centralisation ; F : formalisation ; S : socialisation

Source : Tiré de Ghoshal et Nohria (1989 : 328)

Ainsi, les différents types de relations siège-filiales peuvent amener des modalités de management différenciées de l'action publique locale en faveur de l'ancrage territorial d'une filiale. De même, les modalités de contrôle interne à l'EMN peuvent avoir un effet sur la capacité de l'action publique locale à agir sur l'ancrage territorial d'une filiale.

Si les modalités de contrôle exercées par le siège permettent d'apprécier le niveau d'autonomie laissé à la filiale, cette appréciation se fait de manière top-down et ne permet pas d'en saisir toute la complexité ; elles sont généralement conçues comme un résultat issu des processus de décision du siège (Cavanagh et Freeman, 2012). En effet, des marges de manœuvre existent toujours (Birkinshaw et al., 1998) et les travaux académiques sur les relations siège-filiales s'orientent dans ce sens en se focalisant non plus sur le siège, mais sur les filiales pour une approche davantage bottom-up de leur autonomie ; l'autonomie n'est plus nécessairement donnée mais se construit. D'autres études existent et démontrent la capacité de la filiale à influencer le rôle qu'elle joue, voire à le déterminer en imposant ses compétences au siège et en prenant des initiatives (Birkinshaw, 1995 ; Birkinshaw et al., 1998). Il s'agit de rompre avec le déterminisme sous-jacent qui suggère que la filiale se contente de remplir son mandat, et il est question de s'intéresser aux initiatives prises par les filiales à travers l'exploitation de leur espace discrétionnaire (Birkinshaw, 1997). Ainsi, l'autonomie d'une filiale n'est plus consentie par le siège (Perrat, 1992 ; Zimmermann et al., 1995 ; Zimmermann, 1998) mais construite par la filiale qui peut, éventuellement, s'appuyer sur son

environnement local et y trouver des alliés stratégiques pour négocier sa place au sein de l'EMN.

3.6 Les initiatives prises par les filiales : logique bottom-up

En 1997, Birkinshaw initie un nouveau champ de recherche pour l'étude des relations siège-filiales en se focalisant non plus sur le siège mais sur la filiale ; il s'intéresse alors à la latitude stratégique de cette dernière et à sa dimension entrepreneuriale. Autour de la question de l'autonomie, la logique est inversée ; dans une approche bottom-up des relations siège-filiales, la filiale négocie sa place au sein de l'EMN et prend des initiatives en devenant un acteur stratégique (Birkinshaw, 1997 ; Delany, 2000). Dès lors, la filiale devient une entité semi-autonome, et le siège n'est plus perçu comme un planificateur autoritaire, mais davantage comme une unité de l'EMN chargée d'orchestrer les ressources et les connaissances (Birkinshaw, 1997, 1999 ; Ambos et al., 2014). Dans le champ du management international, les initiatives prises par les filiales constituent un objet de recherche de plus en plus plébiscité (Ambos et al., 2014 ; Schmid et al., 2014). Nous revenons d'abord sur l'émergence du concept d'initiative des filiales et sur sa définition (3.6.1). Ensuite, nous identifions les étapes clés du processus de mise en œuvre d'une initiative (3.6.2). Puis nous présentons les facteurs explicatifs (3.6.3), les résultats attendus (3.6.4), les différentes formes d'initiatives (3.6.5) et les conséquences qu'elles entraînent à la fois pour la filiale, pour l'EMN et pour le territoire (3.6.6).

3.6.1 L'émergence du concept d'initiative des filiales

Le point de départ d'une telle approche réside dans le constat de l'existence d'un marché interne à l'EMN avec une concurrence intra-groupe (Cerrato, 2006). L'existence de relations clients-fournisseurs et de relations concurrentielles à l'intérieur de l'EMN amènent à concevoir un marché interne à l'EMN (Birkinshaw et al., 2005). En effet, Birkinshaw et al. (2005) donnent l'exemple d'une usine de Motorola, implantée en Écosse, qui produit des microprocesseurs. Ces composants micro-électroniques sont destinés exclusivement à d'autres unités de Motorola localisées aux E.U (clients internes). L'unité écossaise achète également certains services provenant d'autres unités au sein de Motorola (fournisseurs internes). Et dans le cadre de l'obtention de nouveaux investissements potentiels, l'usine écossaise est en concurrence permanente avec d'autres usines de microprocesseurs appartenant à Motorola partout dans le

monde. Les relations entre unités au sein de Motorola constituent alors des relations marchandes soumises à des forces concurrentielles (Birkinshaw et al., 2005). Aussi, la compétition intra-groupe est perçue comme source de flexibilité, de lutte contre l'inertie (qui peut caractériser certaines grandes entreprises qui se reposent sur leur succès), et de motivation pour les employés des différentes unités de l'EMN (Birkinshaw, 2001). Par ailleurs, l'existence d'un marché interne permet à la filiale d'obtenir des ressources du siège, d'élargir son mandat, de développer son pouvoir (vis-à-vis du siège et/ou des autres entités de l'EMN réseau), ou encore d'éviter une intervention du siège qui aurait des répercussions négatives pour elle (Ambos et Birkinshaw, 2010 ; Ambos et al., 2014). La filiale cherche ainsi à gagner l'attention du siège de manière positive et à exprimer « sa voix » pour exister au sein de l'EMN (Birkinshaw et al., 1998 ; Bouquet et Birkinshaw, 2008 ; Ambos et Birkinshaw, 2010). La filiale opère alors sur trois marchés : le marché local (concurrents, clients, fournisseurs et acteurs publics locaux), le marché interne de l'EMN à laquelle elle appartient (comprenant les opérations du siège et l'ensemble des autres filiales de l'EMN), et le marché global représentant l'ensemble des concurrents, fournisseurs et clients qui se situent en dehors du marché local et du marché interne (Birkinshaw, 1997 ; Delany, 2000).

Les initiatives prises par les filiales correspondent à des activités proactives, faites en autonomie et comportant une prise de risque ; il s'agit d'activités mises en œuvre par les filiales indépendamment de leur siège (Birkinshaw, 1997 ; Scott et Gibbons, 2009 ; Williams, 2009). Dans son article séminal, Birkinshaw (1997) précise que ces initiatives correspondent à une forme d'entrepreneuriat dispersé, mis en œuvre par une filiale en dehors du pays d'origine. Dans un autre article, l'auteur précise qu'il s'agit d'une « d'une décision prise [par la filiale] en vue d'agir pour le bien de l'entreprise sans attendre une invitation du siège » (Birkinshaw, 1999 : 15). Si l'initiative d'une filiale nécessite une forme d'autonomie, elle requiert également un certain « courage managérial » (Ambos et al., 2014 : 1100). L'objectif poursuivi par la filiale vise à développer, consolider, ou défendre sa position au sein de l'EMN (Delany, 2000). A travers la prise d'initiatives, la filiale développe ses ressources ce qui peut entraîner une relation de dépendance mutuelle entre elle et son siège, faisant davantage balancer le pouvoir en sa faveur (Ambos et al., 2014). Ainsi « la frontière est mince entre l'initiative et la subversion » (Birkinshaw, 1998 : 359).

Dans la mesure où le concept d'initiative est défini comme une forme d'entrepreneuriat et une activité proactive comportant une prise de risque, il est à rapprocher de la notion de

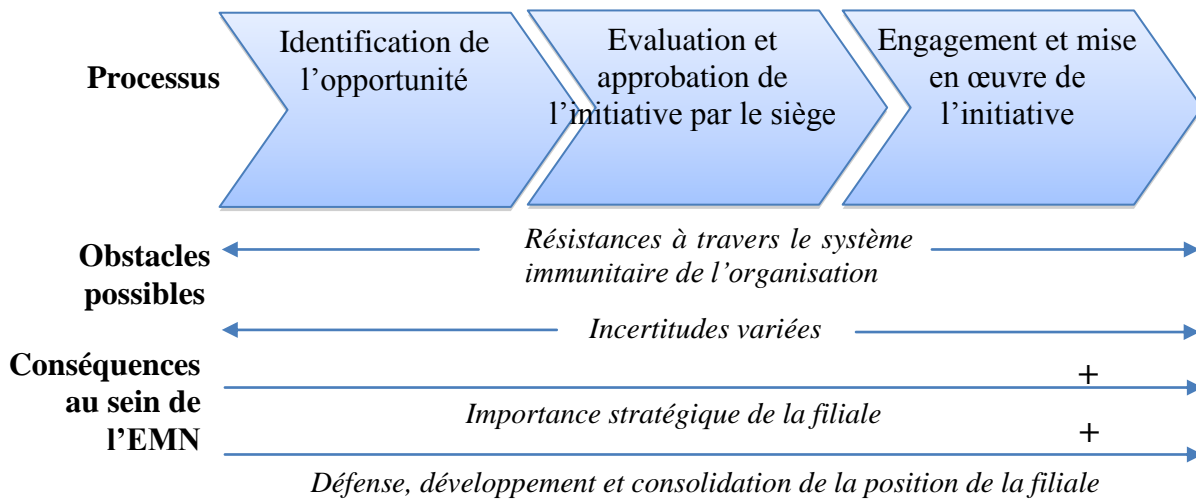
problème productif à l'origine du phénomène d'ancrage territorial. En effet, la notion de problème productif est importante pour comprendre le phénomène d'ancrage territorial (Zimmermann et al., 1995 ; Colletis et al., 1997 ; Zimmermann, 1998 ; Rychen et Zimmermann, 2001 ; Zimmermann, 2002 ; Perrat et Zimmermann, 2003 ; Pecqueur, 2005 ; Colletis, 2010). Rappelons que c'est par l'identification et la résolution d'un problème productif que la filiale étrangère enclenche un processus de territorialisation menant à une trajectoire d'ancrage, ou un processus de déterritorialisation menant à une trajectoire de nomadisme (Zimmermann et al., 1995 ; Zimmermann, 1998 ; Rychen et Zimmermann, 2001). Aussi, si la notion de problème productif nous est apparue assez floue, le corpus théorique relatif au concept d'initiative des filiales permet d'en cerner davantage les contours et de préciser ce que recouvre cette notion.

3.6.2 Le processus lié à la prise d'initiative des filiales

En tant que processus entrepreneurial, l'initiative vise à trouver un nouveau moyen, pour la filiale, d'utiliser et de développer ses ressources (Birkinshaw, 1997) ; il s'agit de commencer par identifier une opportunité, puis il est question d'engager des ressources pour la saisir et la mettre à profit (Figure 9)³¹. L'approche processuelle donne à voir trois étapes clés du développement de l'initiative d'une filiale : la phase d'identification de l'opportunité, la phase de négociation entre le siège et la filiale, la phase d'évaluation et d'approbation de l'initiative par le siège qui peut être de nature formelle ou informelle, et enfin, la mise en œuvre de l'initiative par la filiale à travers l'engagement de ressources (Birkinshaw, 1997, 1998 ; Birkinshaw et Ridderstråle, 1999 ; Shane et Venkataraman, 2000 ; Mahnke et al., 2007 ; Schmid et al., 2014).

³¹ On retrouve ici les étapes liées à l'identification et à la résolution d'un problème productif à l'origine d'une trajectoire d'ancrage territorial (Zimmermann et al., 1995).

Figure 9 : processus de développement de l'initiative prise par une filiale et conséquences au sein de l'EMN



Source : Adapté des travaux de Delany (2000 : 228) et Schmid et al. (2014 : 207)

Les auteurs s'intéressent alors aux interactions entre la filiale et le siège et identifient des formes de résistances et d'incertitudes qui peuvent bloquer le processus et empêcher la mise en œuvre de l'initiative par la filiale. Les formes de résistance sont dues à la concurrence interne, à des blocages individuels d'ordre hiérarchique, à une vision ethnocentrique de l'EMN impliquant une forme de scepticisme face aux propositions venant de l'extérieur du pays d'origine, ou encore à un défaut de légitimité de la filiale vis-à-vis du siège (Birkinshaw, 1998, 2000). Ces formes de résistances sont perçues comme des manifestations « du système immunitaire de l'organisation » face à toutes activités orientées vers la création (Birkinshaw, 1998 ; Birkinshaw et Ridderstråle, 1999). A côté de ces formes de résistances, il existe des incertitudes qui entourent le comportement de la filiale, la valeur perçue du résultat de l'initiative, ou encore les flux d'informations entre le siège et la filiale, et qui influencent négativement la reconnaissance et l'acceptation de l'initiative par le siège (Mahnke et al., 2007).

3.6.3 Les facteurs facilitant la prise d'initiative

Les recherches empiriques menées par Birkinshaw (1997 ; 1999) mettent en lumière les facteurs qui facilitent les prises d'initiatives. Ces facteurs sont liés aux capacités distinctives que la filiale détient (a.), à son contexte organisationnel (b.), ainsi qu'à l'environnemental local dans lequel la filiale opère (c.). Ces trois éléments constituent les niveaux d'analyse

mobilisés dans les études empiriques pour expliquer les initiatives des filiales et en construire une typologie. Aussi, la littérature tend à souligner le rôle du manager de filiale pour expliquer la prise d'initiative sans toutefois mobiliser ce niveau d'analyse de manière explicite dans les approches empiriques (d.).

a. Les capacités distinctives

Les capacités distinctives détenues par la filiale correspondent à celles perçues par cette dernière comme ayant une valeur-ajoutée supérieure à celles des autres filiales de l'EMN (Birkinshaw, 1999). Ainsi, plus la filiale détient des capacités distinctives, plus elle est en mesure de prendre des initiatives et de les mettre en œuvre.

b. Le contexte organisationnel

Concernant le contexte organisationnel de la filiale, il correspond à « l'ensemble des mécanismes de nature administrative et sociale qui guident le comportement des acteurs au sein de l'organisation, et sur lesquels le top management exerce une forme de contrôle » (Birkinshaw, 1999 : 10). En ce sens, Birkinshaw (1999) indique que le contexte administratif renvoie au contexte structurel ; l'auteur caractérise ce dernier soit par l'observation du niveau de centralisation des décisions (1999), soit en appréciant le niveau d'autonomie des filiales (1997). Le contexte organisationnel de nature sociale correspond au contexte comportemental (Bartlett et Ghoshal, 1995), caractérisé par l'observation du niveau de crédibilité que la filiale a vis-à-vis du siège et de l'intensité de la communication entre les deux. Ainsi, le contexte organisationnel de nature administrative et sociale agit sur les initiatives des filiales, et de manière différente selon le type d'initiative (*cf.* 4.5.5).

c. Le contexte lié à l'environnement local

En ce qui concerne le contexte environnemental qui facilite les initiatives des filiales, il s'agit de l'environnement local dans lequel la filiale opère à travers les interactions avec les clients, les fournisseurs, les concurrents et les acteurs publics locaux (Ghoshal et Bartlett, 1990 ; Birkinshaw et Hood, 1998 ; Birkinshaw, 1999 ; Rugman et Verbeke, 2001 ; Andersson et al., 2002 ; Almeida et Phene, 2004 ; Birkinshaw et al., 2005 ; Mahnke et al., 2007 ; Verbeke et al., 2007 ; Meyer et al., 2011 ; Rugman et al., 2011 ; Da Silva et Fleury, 2013 ; Hoenen et al.,

2014 ; Schmid et al., 2014). Notons que la dimension locale est entendue au niveau national et non spécifiquement territorial.

Les avantages spécifiques de l'environnement local tiennent dans les ressources et les connaissances dont il dispose (Rugman et Verbeke, 2001)³². Ces ressources et connaissances représentent des opportunités pour une filiale afin d'améliorer ses propres compétences et de se développer (Birkinshaw et Hood, 1998 ; Almeida et Phene, 2004 ; Figueiredo, 2011). En effet, les réseaux dans lesquels la filiale est insérée constituent des terrains pour l'identification d'opportunité car elle s'expose à de nouvelles connaissances et de nouvelles idées (Andersson et al., 2002 ; Andersson et al., 2014). En ce sens, le dynamisme du territoire d'implantation de la filiale agit sur les prises d'initiatives possibles (Birkinshaw et Hood, 1998 ; Birkinshaw, 1999 ; Andersson et al., 2002 ; Rugman et Verbeke, 2003 ; Birkinshaw et al., 2005 ; Figueiredo, 2011 ; Andersson et al., 2014 ; Hoenen et al., 2014 ; Schmid et al., 2014). Par ailleurs, certains travaux académiques suggèrent que les filiales davantage tournées vers leur environnement externe sont plus performantes, comparativement à celles focalisées sur le marché interne à l'EMN. Ce point invite à penser que les filiales étrangères les plus ancrées sont les plus performantes comparativement aux filiales fortement intégrées au sein de l'EMN (Almeida et Phene, 2004 ; Birkinshaw et al., 2005). Néanmoins, d'autres travaux avancent l'idée que c'est l'encastrement simultané de la filiale, au sein du réseau interne à l'EMN et au sein de son réseau local, qui agit positivement sur sa capacité à prendre des initiatives et à innover ; l'encastrement dual de la filiale constitue donc une stratégie possible pour rechercher et activer de nouvelles ressources stratégiques (Figueiredo, 2011).

Les avantages de l'environnement local peuvent, en retour, créer un avantage spécifique pour la filiale qui peut ensuite être utilisé pour l'EMN dans son ensemble et donc créer un avantage spécifique pour l'EMN (Rugman et Verbeke, 2001 ; Mahnke et al., 2007). Il existe alors une interdépendance internationale où les résultats d'une filiale influencent ou sont influencés par les actions d'une autre unité de l'EMN (O'Donnell, 2000). En effet, dans une approche empirique, Andersson et al. (2014) analysent la manière dont l'environnement local (niveau national) des filiales affecte le développement des compétences technologiques et commerciales des autres unités des EMN. Ainsi, les auteurs démontrent le lien entre les

³² On retrouve ici les dimensions du concept de ressource spécifique territoriale (Colletis et Pecqueur, 1993, 2005) et plus largement les travaux relatifs à l'influence du cluster sur les performances d'une entreprise (Porter, 1990).

avantages spécifiques d'un pays et la création de compétences dans d'autres unités que celle de la filiale locale. Par conséquent, à travers les effets liés au croisement des réseaux internes et externes d'une EMN, la localisation d'une filiale peut bénéficier à une autre filiale qui fait face à un autre environnement local, et ce à travers des relations latérales entre filiales qui favorisent le transfert de connaissances et de compétences. En d'autres termes, la confrontation avec des environnements hétérogènes, à travers l'encastrement des filiales dans leur environnement local, permet à l'EMN de profiter d'informations et de connaissances non-redondantes (Andersson et al., 2002 ; Almeida et Phene, 2004 ; Mahnke et al., 2007 ; Andersson et al., 2014 ; Hoenen et al., 2014). Les études empiriques menées suggèrent donc que les filiales encadrées dans leur environnement local augmentent leur chance de survie, et améliorent leur performance, ce qui leur permet d'enrichir leur rôle au sein de l'EMN lorsque les réseaux externes leur apportent des connaissances transférables aux autres unités de l'EMN (Andersson et al., 2002). L'EMN dans son ensemble constitue alors une force intégrative dans l'économie globale, en transformant les avantages locaux en avantages globaux dès lors que les avantages spécifiques d'une filiale deviennent des avantages spécifiques pour l'EMN, lorsqu'ils sont exploités par d'autres unités au sein de cette dernière. Ainsi, le siège d'une EMN peut donner de l'attention à la fois à la filiale et à son environnement local en entretenant des relations avec lui dès lors que ce dernier s'avère stratégique pour l'EMN dans son ensemble (Nell et al., 2011).

Néanmoins, les observations empiriques du lien entre environnement local et initiative des filiales dépendent des variables mobilisées par les chercheurs pour caractériser l'environnement local. En effet, les résultats d'Andersson et al. (2002, 2014) témoignent d'une relation forte et positive, entre l'environnement local et les initiatives des filiales, alors que ceux de Birkinshaw (1999) indiquent une relation négative. La différence peut s'expliquer par les variables prises en compte pour mesurer l'effet de l'environnement local ; Andersson et al. (2014) tiennent compte des dimensions marchandes et non marchandes de l'environnement local, en s'intéressant à l'encastrement de la filiale à travers la mesure de la fréquence et de l'intensité des relations que cette dernière entretient avec les acteurs de son environnement local. L'approche empirique de Birkinshaw (1999) est purement marchande et non relationnelle, il caractérise l'environnement local par son dynamisme économique mesuré par l'intensité de la concurrence ce qui réduit considérablement le sens premier que l'auteur donne lui-même à « l'environnement local ». Si les résultats de Birkinshaw (1999) indiquent une relation négative entre l'environnement local et les initiatives des filiales, ils permettent

d'en déduire qu'une concurrence locale forte inhibe la prise d'initiative des filiales car, selon Birkinshaw, ces dernières étant d'origine étrangère, elles se retrouvent évincées du marché local. Ce résultat peut être interprété comme une forme d'hostilité du pays d'accueil (Verbeke et al., 2007) qui semble réduire leur propension à nouer des relations propices à l'identification d'opportunité et à la mise en œuvre d'initiative.

d. Le niveau individuel et l'engagement du manager de filiale

En tant que processus entrepreneurial, la littérature sur les initiatives des filiales souligne le rôle du manager de filiale (Birkinshaw, 1998 ; Birkinshaw et al., 2005 ; Mahnke et al., 2007 ; Dörrenbächer et Geppert, 2009a, 2009b ; Schmidt et al., 2013). Le manager de la filiale devient un entrepreneur (Kirzner, 1973) ; il existe alors une dualité entre son rôle de manager, impliquant d'assurer la mise en œuvre du mandat de la filiale, et le rôle d'entrepreneur visant à identifier des opportunités et à prendre des initiatives (Birkinshaw, 1998). Dès lors, si le développement et la croissance de la filiale dépendent de la dualité de son encastrement et donc des opportunités qui émergent de son marché interne et de son environnement local, le développement et la croissance de la filiale dépendent aussi de la capacité entrepreneuriale du manager de filiale (Birkinshaw et al., 2005 ; Dörrenbächer et Geppert, 2009a, 2009b). Les travaux de Birkinshaw et al. (2005), et de Dörrenbächer et Geppert (2009a, 2009b) mettent ainsi en avant le niveau individuel comme antécédent de l'initiative d'une filiale ; les auteurs insistent sur le rôle des managers de filiales et notamment sur leurs attitudes positives vis-à-vis de l'entrepreneuriat comme déterminant de la prise d'initiative. Néanmoins, le niveau individuel, comme unité d'analyse, reste largement ignoré dans les travaux empiriques (Dörrenbächer et Geppert, 2009a, 2009b ; Schmidt et al., 2013). Ainsi, les attitudes qui guident le manager de filiale et l'amènent à un comportement entrepreneurial restent à explorer (Schmidt et Dzedek, 2011).

Aussi, compte-tenu de la complexité de l'encastrement du manager de filiale, à la fois inséré dans l'EMN, dans son territoire d'implantation et dans une industrie globale, il semble que le concept d'engagement soit pertinent pour étudier les attitudes du manager de filiale face à un comportement entrepreneurial. En effet, ce concept, de nature attitudinale, tient compte de la complexité des organisations et de la multitude des sous-unités qui les composent.

L'engagement se conçoit comme une force stabilisante ou obligeante qui donne une direction au comportement ; cette force est ressentie « comme un état d'esprit (un cadre de l'état mental ou psychologique qui pousse un individu vers une ligne de conduite) » (Meyer et Herscovitch, 2001 : 303). L'intérêt de l'engagement dans le milieu de travail trouve ses sources dans la volonté de réduire le turnover (Maltin et Meyer, 2009). A l'origine, le concept d'engagement se référait à l'état psychologique d'un individu face à son organisation (Mowday et al., 1979). Les recherches en la matière révèlent une relation négative entre engagement organisationnel et turnover (Mathieu et Zajac, 1990 ; Lee et al., 1992; Eby, et al., 1999 ; Meyer et al., 2002) et amènent l'engagement organisationnel comme un concept qui influence les comportements dans le rôle et hors rôle d'un individu (Gellatly et al., 2006). Le concept d'engagement est en ce sens particulièrement pertinent pour comprendre la prise d'initiative du manager de filiale puisqu'il s'agit d'un comportement le plus souvent hors rôle qui dépasse le cadre du mandat confié. Focalisés sur l'organisation, Meyer et Allen (1987, 1991) s'intéressent à sa nature et identifient trois formes d'engagement : l'engagement affectif qui traduit le désir de l'employé de s'investir pour l'organisation, l'engagement de continuation qui désigne le besoin de s'investir pour des raisons calculées, et l'engagement normatif qui se manifeste par le ressenti d'une obligation de s'investir.

Cependant, la complexification du travail et de son environnement ainsi que l'importance croissante donnée à l'équipe de travail tendent à rendre l'organisation plus abstraite « à laquelle il est de plus en plus difficile de s'identifier (Camerman, Stinglhamber et Vandenberghe, 2002) » (Ben Mansour et al., 2009 : 308). L'organisation se conçoit alors comme une entité complexe composée de plusieurs sous-entités en interaction et pour lesquelles un individu peut être plus ou moins engagé (Reichers, 1985). Prenant acte de cette réalité, les recherches s'orientent vers un engagement multi-cibles qui explique une part de variance des variables conséquentes supérieure à l'engagement organisationnel (Becker, 1992 ; Becker et Billings, 1993 ; Becker et al., 1996). Le terme de cible désigne alors un individu, groupes d'individus ou activités, internes ou externes à l'organisation (Reichers, 1985), pour lesquels une personne se sent « psychologiquement engagé » (Meyer et Allen, 1997 : 92). Dans cette perspective, Meyer et Allen (1997) reprennent leur modèle tridimensionnel et l'appliquent aux différentes cibles identifiées dans la littérature, à savoir « l'organisation, la profession, le supérieur hiérarchique, le groupe de travail, le projet, le client et le syndicat (Becker et al., 1995; Bishop et Scott, 2000; Morrow, 1993; Neubert et Cady, 2001; Reichers, 1985). En ce sens, l'engagement multiple se définit comme « une force liant un individu à une

ligne de conduite pertinente pour une ou plusieurs cibles » (Meyer et Herscovitch, 2001 : 301).

Dans la lignée des travaux de Meyer et Allen (1997, 2001, 2004), nous orienterons la recherche à la fois sur la nature de l'engagement et sur les cibles de cet engagement pour comprendre le comportement entrepreneurial d'un manager de filiale. Parmi les cibles qui nous intéressent directement, il y a celle liée au siège et plus largement à l'EMN à laquelle appartient le manager de filiale. Ainsi, le manager de filiale peut entreprendre des initiatives parce qu'il éprouve un désir de s'investir pour l'EMN, ou pour des raisons calculées liées par exemple à un plan de carrière, ou encore parce qu'il en ressent l'obligation. Une autre cible d'engagement qui paraît intéressante est celle liée à la filiale et plus largement au territoire d'implantation. En effet, le manager de filiale peut se sentir engagé non seulement pour son EMN, mais aussi pour son territoire sur lequel il opère et envers lequel il estime avoir une responsabilité. Dès lors, il peut exister des tensions liées aux différentes cibles d'engagement du manager de filiale lorsque les intérêts de l'EMN et les intérêts du territoire sont divergents et conflictuels (Dörrenbächer et Geppert, 2009b), notamment lorsque la pérennité de l'ancrage territorial de la filiale est remise en cause par le siège. Le manager de filiale se retrouve alors dans une tension psychologique qu'il cherchera à résoudre et la prise d'initiative peut en constituer un chemin pour éliminer ou contourner les conflits d'intérêts entre l'EMN et le territoire d'implantation. Par ailleurs, si l'engagement du manager de filiale pour son territoire apparaît comme un facteur explicatif de la prise d'initiative, il augmente la marge de manœuvre de l'action publique locale qui bénéficie de l'appui du manager de filiale et qui, en retour, lui apporte le sien. Dès lors, l'engagement du manager de filiale pour le territoire permet de construire des stratégies territoriales visant à pérenniser ou renforcer l'ancrage territorial de la filiale.

3.6.4 Les résultats attendus par la prise d'initiative des filiales

Concernant les résultats attendus par la prise d'initiative des filiales, Verbeke et al. (2007) suggèrent de distinguer les résultats impliquant une forme de régénération stratégique (*renewal*), de ceux impliquant une activité nouvelle pour l'organisation (*venturing*). Cette distinction peut également s'exprimer en termes d'exploitation-exploration (March, 1991). En effet, La régénération stratégique est entendue comme « la transformation des organisations à travers la régénération des idées principales à partir desquelles elles ont été construites »

(Guth et Ginsberg, 1990 : 5), impliquant des changements significatifs liés à la stratégie ou à la structure des organisations (Sharma et Chrisman, 1999 : 19). La régénération stratégique d'une filiale se manifeste donc par des activités de développement et de rénovation de produits existants, de marchés existants, de relations existantes, et/ou de configurations de ressources existantes (Verbeke et al., 2007). Les opérations de *venturing* impliquent quant à elles, une nouvelle activité pour la filiale à travers la création d'un nouveau produit, d'un nouveau marché en utilisant de nouvelles structures et de nouvelles ressources (Verbeke et al., 2007). On retrouve ici la dualité entre les activités d'exploitation et les activités d'exploration mise en lumière par March (1991) ; la régénération stratégique de la filiale est alors le résultat d'activités d'exploitation, alors que le *venturing* est le résultat d'activités d'exploration ayant « des résultats plus incertains, des effets plus diffus et un horizon temporel plus grand » (March, 1991 : 73).

3.6.5 Typologie des formes d'initiatives

La littérature identifie plusieurs types d'initiatives et il est possible de les répertorier selon trois critères dont découlent différentes configurations d'initiatives prises par les filiales si l'on tient compte des conditions facilitantes, du processus, et des résultats attendus (Tableau 8). Les trois critères qui permettent de distinguer les formes d'initiatives correspondent à l'endroit d'où l'opportunité a été perçue, l'endroit où l'opportunité peut être exploitée, et le résultat attendu (Schmid et al., 2014). En effet, l'existence de trois marchés sur lesquels la filiale opère implique quatre types d'initiatives : les initiatives liées au marché local, au marché interne, au marché global, et les initiatives hybrides, mêlant marché interne et marché global (Birkinshaw, 1997).

- **l'initiative liée au marché local** où il s'agit de saisir une opportunité localisée sur le marché local de la filiale avec pour but de développer un nouveau produit, un nouveau marché, ou un nouveau processus localement. La configuration de ce type d'initiative suggère que la filiale bénéficie, en amont, d'une forte autonomie, que la communication avec le siège soit faible, et que les ressources détenues par la filiale, son expérience et son expertise soient suffisamment reconnues par le siège. Ainsi, la mise en œuvre de l'initiative ne requiert pas d'approbation spécifique. Cette dernière se fait de manière informelle et la négociation avec le siège est de faible intensité.

- **l'initiative liée au marché interne** où il s'agit de saisir une opportunité à l'intérieur de l'EMN afin d'améliorer la redistribution des actifs et ressources en faveur de la filiale. Dans cette configuration d'initiative, il est important que la filiale soit crédible aux yeux du siège et qu'elle ait prouvée son expertise. Ce point implique une forte communication avec le siège et une autonomie plus faible. L'intensité des négociations avec le siège est forte et requiert un processus d'approbation formel. La mise en œuvre implique également un niveau d'investissement plus élevé que pour les initiatives locales et globales.

- **l'initiative liée au marché global** où il s'agit de saisir une opportunité sur le marché global afin de renouveler ou d'élargir le mandat de la filiale. Cette configuration d'initiative requiert une forte autonomie de la filiale, des ressources et une expertise prouvées vis-à-vis du siège, ainsi qu'une faible communication avec ce dernier. La mise en œuvre de l'initiative se fait avec une faible intensité de négociation entre la filiale et le siège, et le processus d'approbation par le siège est de nature informelle.

- **l'initiative hybride** qui vise à attirer un investissement global et dont l'opportunité a déjà été identifiée et approuvée par le siège ; si l'opportunité est identifiée à l'échelon global, sa mise en œuvre se fait sur le marché interne et c'est en ce sens qu'il s'agit d'une initiative hybride. Cette dernière configuration implique les mêmes conditions que pour l'initiative liée au marché interne (crédibilité de la filiale, faible autonomie, communication forte avec le siège). Cette configuration implique le niveau d'intensité le plus élevé en termes de négociation avec le siège et requiert un processus formel d'approbation par ce dernier. De même que pour l'initiative interne, le niveau d'investissement est plus élevé que pour les initiatives locales et globales.

Notons par ailleurs que les initiatives locales et globales ont un processus orienté vers l'externe alors que les initiatives internes et hybrides sont orientées vers l'interne, elles se construisent à l'intérieur de l'EMN (Birkinshaw, 1997 ; Birkinshaw et Fry, 1998 ; Da Silva et Fleury, 2013 ; Schmid et al., 2014). L'initiative interne est possible par l'identification d'opportunités existantes à l'intérieur des frontières organisationnelles de l'EMN, alors que les initiatives externes sont possibles par l'identification d'opportunités à travers les interactions avec les clients, les fournisseurs, les concurrents et les organisations publiques (Da Silva et Fleury, 2013).

Tableau 8 : typologie des configurations d'initiatives prises par les filiales

			initiative locale	initiative interne	initiative globale	initiative hybride
conditions facilitantes	structure	autonomie de la filiale	forte	faible	forte	faible
	comportement	communication entre la filiale et le siège	faible	forte	faible	forte
		crédibilité de la filiale vis-à-vis du siège	modérée	forte	forte	forte
	ressource	capacités distinctives			forte	
environnement local	intensité de la concurrence locale			faible		
	Encastrement de la filiale dans l'environnement local			fort		
processus	intensité des négociations		faible	forte	faible	forte
	nature de l'approbation		informelle	formelle	informelle	formelle
	orientation de l'initiative		externe	interne	externe	interne
résultats de l'initiative	résultats attendus	nouvelles activités		rationalisation des activités existantes et augmentation de l'efficience	valorisation et dvlpt international d'une activité existante	optimisation de la localisation d'une nouvelle activité
	propension à mener à une nouvelle activité pour la filiale (<i>venturing</i>) propension à mener à une régénération de la filiale (<i>renewal</i>)		forte	faible	faible	modérée
					forte	

Source : Adapté de Birkinshaw (1997 : 224) et complété par les travaux de Birkinshaw (1999), Verbeke et al. (2007), Andersson et al. (2014) et Schmid et al. (2014)

3.6.6 Les conséquences des prises d'initiatives

La mise en œuvre des initiatives prises par les filiales a pour conséquences une amélioration de la performance organisationnelle à la fois pour la filiale et pour l'EMN dans son ensemble (Birkinshaw, 1997, 1999 ; Liouka, 2007 ; Ambos et Birkinshaw, 2010). Si à travers la prise d'initiative, la filiale peut élargir son rôle au sein de l'EMN, l'initiative permet aussi de créer de l'emploi au sein de la filiale, d'améliorer le niveau d'investissement venant du siège, d'augmenter les ventes et la réactivité locale, de faciliter l'apprentissage au sein de l'EMN et de favoriser l'intégration globale (Birkinshaw, 1997).

Aussi, ce qui nous intéresse plus directement réside dans le lien entre la prise d'initiative de la filiale et la performance de l'environnement local. En effet, la littérature souligne le peu de recherche explorant ce lien (Verbeke et al., 2007 ; Hoenen et al., 2014 ; Schmid et al., 2014) ; seulement trois études explorent, à notre connaissance, l'effet de l'entrepreneuriat de la filiale sur l'environnement économique local (Zucchella et al., 2007 ; Dimitratos et al., 2009 ; Jindra et al., 2009). Les recherches empiriques témoignent d'effets d'entraînement sur l'environnement économique local dès lors que la forme d'entrepreneuriat de la filiale se matérialise par une nouvelle activité économique, le développement d'un marché, de nouvelles solutions technologiques ou encore par des innovations d'ordre managérial (Dimitratos et al., 2009). Les initiatives des filiales permettent également de développer les relations avec les clients et les fournisseurs locaux ce qui peut influencer le développement local (Zucchella et al., 2007 ; Jindra et al., 2009).

3.7 Apports et Limites de l'analyse des relations siège-filiales pour l'objet de recherche

La littérature sur les relations siège-filiales nous permet d'ouvrir la boîte noire de l'organisation de l'EMN pour comprendre l'insertion de la filiale étrangère dans son EMN et l'interaction de cette insertion avec son ancrage territorial. En effet, si les travaux académiques relatifs à l'ancrage territorial tendent à présenter l'EMN de manière hiérarchique et néglige la variable organisationnelle comme élément explicatif de l'ancrage, les travaux liés aux relations siège-filiales permettent de sortir de cette vision hiérarchique et de considérer que tout n'émane pas du siège et que la filiale détient une marge de manœuvre. Par ailleurs, cette littérature permet de mettre en avant le rôle du manager de filiale qui peut prendre des initiatives et être à l'origine d'une dynamique d'ancrage territorial. Quatre concepts clés nous

paraissent alors particulièrement pertinents pour comprendre en quoi l'insertion de la filiale étrangère dans son EMN peut influencer son ancrage et partant, identifier ce sur quoi l'action publique peut avoir un effet ou être affectée ; il s'agit des différents rôles que peut endosser une filiale (3.7.1), la question de son autonomie à travers les modalités de contrôle exercées par le siège (3.7.2) et les initiatives que prend la filiale en exploitant son pouvoir discrétionnaire (3.7.3), et enfin, le rôle du manager de filiale à travers son engagement multiple à la fois pour l'EMN et pour le territoire sur lequel il opère (3.7.4). Ainsi, ces éléments de littérature permettent de pallier certains manques identifiés autour du concept d'ancrage territorial. Néanmoins, la littérature sur les relations siège-filiales s'inscrit généralement dans une quête d'efficacité et tend à minimiser l'impact d'une quête de légitimité notamment sur la prise d'initiative des filiales. Dès lors, l'environnement institutionnel de la filiale n'est pas pris en compte, ce qui fait l'objet de la section suivante (3.7.5).

3.7.1 *Les rôles des filiales*

La typologie retenue (Bartlett et Ghoshal, 1986) identifie quatre rôles différenciés que peut endosser une filiale au sein de son EMN : le leader stratégique, le contributeur, l'exécutant et le trou noir. Aussi, ces différents rôles, plus ou moins stratégiques pour le siège, peuvent avoir des niveaux d'ancrage différents et peuvent nécessiter d'adapter l'action publique locale selon le rôle de la filiale étrangère. Cette adaptation de l'action publique se pose certainement avec davantage d'acuité dès lors qu'il existe un conflit de rôle entre celui que la filiale joue sur son territoire et celui qu'elle joue au sein de son EMN³³. Par exemple, si la filiale est un leader stratégique pour son siège et que sur son territoire elle cherche à s'ancrer de manière à la fois spatiale, relationnelle et téléologique, on peut imaginer un cercle vertueux conduisant à de nombreux effets externes et positifs sur le territoire. Dans ce cas, l'action publique peut faire de ce genre de filiale des ambassadeurs du territoire servant d'exemples d'ancrage. Il s'agit alors pour l'action publique d'intégrer la filiale dans la construction identitaire du territoire. Néanmoins, lorsque l'ancrage territorial d'une filiale est à la fois relationnel et téléologique, mais que son ancrage spatial est remis en question car cette dernière joue simplement un rôle d'exécutant, alors l'action publique peut intervenir pour tenter de pallier le déficit d'ancrage spatial, soit en lui octroyant différentes subventions visant à contrebalancer le manque de

³³ Notons à cet égard qu'il n'existe pas, à notre connaissance de littérature relative aux rôles joués par une filiale étrangère sur son territoire d'accueil.

compétitivité-prix du territoire, soit en l'accompagnement dans une démarche proactive visant à faire progresser son rôle au sein de l'EMN et donc à renforcer son ancrage territorial.

3.7.2 Les modalités de contrôle exercées par le siège

Si le rôle joué par une filiale peut influencer son ancrage territorial et la manière dont l'action publique prend forme, la question de son autonomie est cruciale car plus la filiale est autonome plus elle est posséder la capacité de s'ancrer sur son territoire. Par ailleurs, l'action publique locale ne bénéficie pas de la même latitude d'action selon le niveau d'autonomie de la filiale. Dans cette optique, nous avons relevé les différentes modalités de contrôle exercées par le siège dans la mesure où celles-ci peuvent interagir avec l'action publique locale. En effet, on peut suggérer que lorsque le contrôle du siège s'exerce essentiellement par la socialisation (Beddi, 2012), l'action publique locale a, dans ce cas, tout intérêt à entretenir des relations avec le siège en plus de la filiale pour agir en faveur de son ancrage territorial, impliquant alors une intervention davantage informelle. Par ailleurs, il est aussi possible que le contrôle du siège exercé par les personnes en ayant recours à l'expatriation (O'Donnell, 2000) nécessite d'adapter l'action publique locale compte-tenu de la distance culturelle qui sépare les acteurs publics du manager de filiale. Ainsi, l'action publique locale ne bénéficie pas de la même marge de manœuvre et peut s'adapter selon les modalités de contrôle exercées par le siège ; il est possible que l'action publique locale ait davantage recours à la socialisation lorsque les relations siège-filiales se rapprochent du modèle du clan ou de la forme intégrée, et soit davantage formelle lorsque les relations siège-filiales se rapprochent des modèles hiérarchique ou fédéré (Ghoshal et Nohria, 1989).

3.7.3 Les initiatives prises par les filiales

Si les rôles des filiales et les modalités de contrôle du siège s'inscrivent dans une approche top-down, le concept d'initiative s'inscrit dans une approche bottom-up et implique que l'autonomie de la filiale ne soit plus seulement donnée mais se construit. L'ancrage territorial de la filiale peut ainsi être perçu comme le résultat d'une tension entre logique top-down et logique bottom-up. Si la filiale peut souhaiter développer ses ressources et compétences pour négocier sa place au sein de l'EMN par un processus entrepreneurial, ce dernier peut aussi être dû à une mise en compétition interne initiée par le siège pour l'obtention de ressources et/ou l'élargissement du mandat de la filiale (Birkinshaw, 2001).

A cet égard, nous avons relevé différents types d'initiative : celles liées au marché local, au marché interne, au marché global, et les initiatives hybride mêlant marché interne et marché global (Birkinshaw, 1997). On peut interpréter ces éléments de littérature en termes d'ancrage territorial, suggérant alors que l'ancrage territorial de la filiale facilite l'identification d'opportunités, notamment dans le cas d'initiative liée au marché local, et permet d'enrichir son rôle au sein de l'EMN. Par ailleurs, si certains travaux recensent le rôle de l'action publique en tant que facteur contextuel facilitant, rien n'est dit sur la manière dont cette action prend forme, et qui plus est à un niveau local (Birkinshaw et Hood, 1996 ; Birkinshaw et al., 1998 ; Birkinshaw, 1999). Pourtant, selon Birkinshaw, « l'environnement local a un rôle important à jouer » en tant que facilitateur ou inhibiteur des initiatives des filiales (1999 : 18). Le manque de travaux académiques sur la question du lien entre les initiatives des filiales et leur environnement local s'explique par « la prédominance d'une orientation micro-organisationnelle » dans les travaux existants (Schmid et al., 2014 : 208). Ainsi, selon Verbeke et al., une plus grande attention doit être donnée à l'environnement local à travers ses différents paramètres, et surtout dans une situation où la filiale est, pour le territoire d'accueil, d'origine étrangère (2007 : 596). Les paramètres de l'environnement local retenus par les auteurs sont relatifs au dynamisme local, au niveau de globalisation du secteur industriel, à l'importance stratégique de la filiale pour le territoire d'accueil, aux coûts des facteurs de production locaux et au soutien accordé par l'action publique. Pour Verbeke et al. (2007) ces différents paramètres de l'environnement local de la filiale sont susceptibles d'avoir un impact positif fort sur les initiatives des filiales et notamment celles menant à une régénération de ces dernières. Enfin, les auteurs soulignent le *gap* théorique existant quant à la relation entre l'action publique du territoire d'accueil et les initiatives des filiales (Verbeke et al., 2007 : 593). Dès lors, nos travaux permettront, en partie, d'apporter un nouvel éclairage à la littérature dans ce champ de recherche.

3.7.4 L'engagement du manager de filiale

Le champ de recherche relatif aux initiatives des filiales met en avant le rôle du manager de filiale (Birkinshaw, 1998 ; Birkinshaw et al., 2005 ; Mahnke et al., 2007 ; Schmidt et al., 2013) ; les auteurs insistent sur le rôle des managers de filiales et notamment sur leurs attitudes positives vis-à-vis de l'entrepreneuriat comme déterminant de la prise d'initiative (Birkinshaw et al., 2005). Néanmoins, le niveau individuel, comme unité d'analyse, reste

largement ignoré dans les travaux empiriques (Schmidt et al., 2013). Ainsi, les attitudes qui guident le manager de filiale et l'amènent à un comportement entrepreneurial restent à explorer (Schmidt et Dzedek, 2011). Parmi ces attitudes positives, nous avons suggéré que le concept d'engagement était à même de pouvoir expliquer le comportement entrepreneurial du manager de filiale dans la mesure où il peut s'agir d'un comportement dans le rôle ou hors rôle. Par ailleurs, nous avons montré que ce concept était pertinent pour notre étude dans la mesure où il prend une forme multiple et se définit comme « une force liant un individu à une ligne de conduite pertinente pour une ou plusieurs cibles » (Meyer et Herscovitch, 2001 : 301). Et parmi les cibles possibles, celles qui nous intéressent particulièrement sont celles du territoire d'implantation et de l'EMN. Ces deux cibles constituent, selon nous, des cibles d'engagement permettant d'expliquer le comportement entrepreneurial du manager de filiale qui vise à favoriser l'ancrage territorial de cette dernière. Par ailleurs, nous avons souligné l'idée que l'engagement du manager de filiale pour le territoire permet de construire des stratégies territoriales ayant pour objectif de pérenniser ou renforcer l'ancrage territorial de la filiale et qui peut en ce sens constituer, pour l'action publique locale, un élément important qui augmente sa marge de manœuvre.

3.7.5 Les initiatives des filiales inscrites dans une quête d'efficacité

Si la littérature sur les relations siège-filiales nous permet de comprendre l'insertion de la filiale étrangère dans son EMN et de mettre en perspective la manière dont cette insertion peut interagir avec l'ancrage territorial de la filiale et l'action publique locale afférente, ces travaux s'inscrivent généralement dans une quête d'efficacité. Ainsi, les filiales qui prennent des initiatives le font pour accroître leurs performances et celle de l'EMN dans son ensemble (Birkinshaw, 1997 ; Schmidt et al., 2014). Dès lors, l'ancrage territorial qui en est lié, s'inscrit aussi dans cette quête d'efficacité visant la performance économique. Pourtant, il semble que le phénomène d'ancrage territorial résulte également d'une quête de légitimité dont les ressorts sont à chercher en dehors d'une conformité à la norme économique (Frayssigne, 2005). Il est alors question de se saisir des environnements institutionnels dans lesquels la filiale évolue pour comprendre en quoi cette quête de légitimité peut influencer son ancrage territorial et pour quels liens avec l'action publique locale (section 4).

SECTION 4. L'ANCRAGE TERRITORIAL DES FILIALES ETRANGERES EN REPONSE A UNE QUETE DE LEGITIMITE : ENTRE CONFORMITE ET RESISTANCE FACE A LA DUALITE DES PRESSIONS INSTITUTIONNELLES

La littérature sur les CGV (section 2) et celle sur les relations siège-filiales (section 3) offrent une grille de lecture permettant de pallier la vision sur-territorialisée du concept d'ancrage territorial construit par l'école de la Proximité (section 1). Néanmoins, ces différents travaux tendent à inscrire l'ancrage territorial de la filiale étrangère dans une quête d'efficacité (Geppert et Dörrénbacher, 2014). Ainsi, la filiale étrangère décide de s'ancrer sur son territoire d'accueil pour accroître sa performance économique et la filiale adopte, en conséquence, un comportement conforme à la norme globale de performance émanant du siège. Pourtant, il semble que l'ancrage territorial ne soit pas qu'une réponse à une quête d'efficacité ; l'ancrage territorial d'une filiale étrangère peut aussi constituer une réponse à une quête de légitimité (Frayssignes, 2005).

Nous apportons, dans les paragraphes qui suivent, une lecture néo-institutionnelle au phénomène d'ancrage territorial visant à comprendre dans quelle mesure l'ancrage de la filiale peut s'inscrire dans cette quête de légitimité, quelles en sont les logiques sous-jacentes, et de quelle manière l'action publique locale peut avoir un rôle à jouer. Ainsi, nous revenons d'abord sur les concepts clés de l'approche néo-institutionnelle, à savoir la notion d'institution, de champ organisationnel, de phénomène d'isomorphisme et des stratégies possibles pour y répondre (4.1). Ensuite, nous nous intéressons plus spécifiquement au cas des filiales étrangères et aux implications théoriques d'une lecture néo-institutionnelle (4.2). Nous développons notamment la complexité de l'encastrement institutionnel d'une filiale étrangère qui est à la fois encadrée dans son environnement local et dans son EMN. Enfin, nous identifions en quoi ces environnements institutionnels sont pertinents pour l'action publique locale en faveur de l'ancrage territorial des filiales étrangères et en quoi ils impliquent une tension entre conformité et résistance face à la norme globale (4.3).

4.1 Les concepts clés d'une lecture institutionnelle

Fondée sur les travaux de Weber, la théorie néo-institutionnelle trouve son origine dans les recherches séminales de Meyer et Rowan (1977), Zucker (1977), et DiMaggio et Powell (1983) qui se demandent pourquoi les organisations tendent à se ressembler ? Ainsi, la théorie néo-institutionnelle a été largement utilisée pour comprendre l'adoption et la diffusion de pratiques au sein des organisations (Greenwood et al., 2014). En effet, la perspective institutionnelle se focalise sur l'homogénéité des pratiques adoptées par des organisations partageant un même environnement (Kostova et Roth, 2002). Celles-ci deviennent alors isomorphiques les unes par rapport aux autres en réponse à une quête de légitimité impliquant de se conformer aux pressions institutionnelles émanant de leur environnement (DiMaggio et Powell, 1983). Dans cette perspective, les organisations n'adoptent pas nécessairement les pratiques les plus efficaces mais celles qui apparaissent les plus acceptées socialement (Huault, 2009). A la quête d'efficacité se joint donc une quête de légitimité permettant de fournir « une dose salutaire de réalisme aux hypothèses standards de la théorie micro-économique » (DiMaggio et Powell, 1997 : 115). Ainsi, le courant institutionnaliste rejette les explications économiques en lien avec les entreprises et s'intéresse à la manière dont l'encastrement social façonne leurs structures et leurs processus (Morgan et Kristensen, 2006).

Les paragraphes qui suivent visent à définir les concepts clés d'une lecture institutionnelle. Nous précisons ce que la notion d'institution recouvre (4.1.1) en nous basant sur les travaux de Scott (1995). Nous revenons sur le concept de « champ organisationnel » (4.1.2) qui permet de définir l'environnement des organisations au sein duquel « une vie institutionnelle est reconnue » (DiMaggio et Powell, 1983 : 148). Ensuite, nous présentons le résultat des pressions institutionnelles qui s'exprime par l'isomorphisme des organisations (4.1.3). Aussi, face aux critiques émises quant au déterminisme de cette approche, et pour tenir compte du caractère contraignant mais aussi habilitant des institutions (Battilana et al., 2009), nous mobilisons les travaux d'Oliver (4.1.4) de sorte à réintroduire l'acteur et à concevoir que ce dernier peut négocier les termes de sa conformité (Oliver, 1991).

4.1.1 La notion d'institution

Les institutions correspondent à un ensemble de normes et de règles socialement construites qui influencent le comportement des individus et des organisations. Selon Fligstein (2001 :

108), les institutions sont « des règles et des significations partagées [...] qui définissent les relations sociales, aident à définir qui occupe quelle position dans ces relations et guident les interactions mettant à disposition des individus des cadres cognitifs et des ensembles de significations qui permettent d'interpréter le comportement des autres » (Gambarelli, 2014 : 27). Pour Scott (1995) Les institutions fournissent à la fois signification et stabilité à la vie sociale dans la mesure où « elles sont relativement résistantes aux changements » (Jepperson 1991). Comme Giddens (1984 : 24) l'indique, « les institutions par définition sont les caractéristiques les plus durables de la vie sociale...en fournissant une « solidité » [aux systèmes sociaux] à travers le temps et l'espace ». « Elles peuvent être transmises à travers les générations, maintenues et reproduites (Zucker 1977) » (Scott, 1995 : 57).

Les institutions font à la fois référence à des normes, à des règles davantage formelles, ou encore plus largement à un ensemble de croyances et de significations. Aussi, afin d'y apporter une grille de lecture englobante et pluridisciplinaire, Scott (1995) propose de les définir à partir de trois éléments distinctifs qui constituent les briques de base des structures institutionnelles. Ces trois éléments, qu'il nomme « piliers », se distinguent par leur nature et leur mécanisme de fonctionnement et se situent sur un continuum « allant du conscient à l'inconscient, du légalement imposé au pris pour acquis » (Hoffman, 1997 : 36) : il s'agit du pilier réglementaire, du pilier normatif, et du pilier culturel-cognitif (Tableau 9).

Le *pilier réglementaire* définit l'étendue des comportements possibles des individus. Le pilier réglementaire vise ainsi à réguler et contraindre les individus ; « les processus réglementaires impliquent la capacité d'établir des règles, de contrôler la conformité des autres à ces mêmes règles, et, nécessairement, de jouer sur les sanctions – récompenses ou punitions – afin d'influencer un comportement futur » (Scott, 1995 : 59).

Le *pilier normatif* renvoie aux normes et aux valeurs qui guident le comportement des individus en introduisant une dimension prescriptive, évaluative, et obligeante à la vie sociale. Les normes « spécifient comment les choses doivent être faites » et les valeurs correspondent aux « conceptions de ce qui est préféré ou souhaité et qui permettent de construire des standards à partir desquels les structures et les comportements existants peuvent être comparés et évalués » (Scott, 1995 : 64).

Le *pilier culturel-cognitif* fait référence aux « représentations symboliques du monde » internalisées par un individu (Scott, 1995 : 67) et qui influencent le sens qu'il donne aux choses. Il s'agit donc d'un système de significations qui influence la réalité perçue et socialement construite des individus. Le pilier culturel-cognitif invite à considérer que les processus d'interprétation internes d'un individu sont façonnés par les structures culturelles externes car la culture fournit à l'individu « les modèles pour penser, ressentir et agir » ; il s'agit « du logiciel de l'esprit » (Hofstede, 1991 : 4).

Tableau 9 : Les trois piliers pour penser les institutions

	LES TROIS PILIERS		
	Règlementaire	Normatif	Culturel-Cognitif
Base de conformité	Opportunisme	Obligation sociale	Compréhensions partagées et prises pour acquises
Base d'ordre	Règles régulatrices	Exigences liées	Schéma constitutif
Mécanisme	Coercitif	Normatif	Mimétique
Logique	Instrumentalité	Appropriation	Orthodoxie
Indicateur	Règles Lois Sanctions	Certification Accréditation	Croyances communes Logiques d'action partagées
Réponse affective	Peur-Culpabilité / Innocence	Honte / Honneur	Certitude / Confusion
Base de légitimité	Sanctionnée légalement	Gouvernée moralement	Compréhensible Reconnaissable Soutenue culturellement

Source : Adapté de Scott (1995 : 60)

Si ces trois piliers diffèrent, ils ont en commun de contribuer à un ordre social institutionnalisé dans la mesure où chaque pilier favorise l'adoption de comportements stables (Scott, 2008). Aussi, à travers ces trois piliers, les institutions apparaissent comme à la fois contraignantes et habilitantes (Battilana et al., 2009). Elles constituent des structures sociales stables et résistantes au changement, elles sont maintenues et reproduites dans le temps (Zucker, 1977). Elles permettent de réduire l'incertitude en fournissant aux acteurs des cadres pour l'action qui contraignent et restreignent le champ des possibles (Scott, 2008).

Néanmoins, elles remplissent également une fonction habilitante en ce qu'elles peuvent fournir des « espaces de liberté » (Gambarelli, 2014 : 26) au sein desquels les acteurs ont la possibilité d'adapter et de transformer les institutions (Ben Slimane et Leca, 2010).

4.1.2 Le concept de « champ organisationnel »

La théorie néo-institutionnelle invite à penser l'environnement d'une organisation comme un champ organisationnel qui « détermine les modèles d'actions et de structures organisationnelles socialement acceptables » (Kostova et al., 2008). Le champ organisationnel est entendu comme « des organisations, qui agrégées, constituent un lieu où une vie institutionnelle est reconnue : les principaux fournisseurs, les consommateurs de ressources et de produits, les agences de régulation et les autres organisations qui produisent des biens ou services similaires » (DiMaggio et Powell, 1983 : 148). Il s'agit donc d'un ensemble d'organisations qui interagissent et partagent un ensemble de croyances, de valeurs, de normes et de règles qui guident leur comportement.

Hoffman (1997) insiste sur le caractère étendu du champ organisationnel qui diffère significativement d'une approche en termes de secteur d'activité, de ligne de produit ou de segment de marché car il s'agit d'inclure dans ce champ « toutes les sources d'influence normative et cognitive qui produisent un effet sur l'action individuelle ou organisationnelle » (Hoffman, 1997 : 34). Le champ organisationnel se veut donc une unité d'analyse plus étendue qu'une approche en termes de réseau car il dépasse la seule prise en compte des acteurs qui interagissent effectivement pour s'intéresser à la totalité des acteurs considérés comme pertinents, qu'il y ait interaction directe ou non (DiMaggio et Powell, 1983). En ce sens, le concept de champ organisationnel permet donc d'établir un pont entre des actions individuelles et des influences macro-sociales afin de concevoir des analyses plus « mésoscopiques » (Huault, 2009 : 3).

Hoffman (1999) considère que le champ organisationnel se forme autour de problématiques et non autour de marchés ou de technologies communes. L'approche par l'existence d'une problématique centrale revient à considérer que le champ devient « le centre des débats où des intérêts conflictuels se négocient par rapport à l'interprétation d'une problématique » (Hoffman, 1999 : 351). Dans cette perspective, le champ organisationnel n'est plus statique et l'évolution des débats autour d'une problématique peut causer « une reconfiguration des

membres du champ et/ou des modèles d'interaction » (Hoffman, 1999 : 351). Ainsi, « l'émergence et la structuration d'un champ organisationnel est le résultat des activités d'un ensemble divers d'organisations » (DiMaggio et Powell, 1983 : 148) et le champ organisationnel devient « une arène de relations de pouvoir » (Hoffman, 1999 : 352). En ce sens, la dimension politique du champ organisationnel en constitue l'élément essentiel puisqu'il s'agit d'une arène de relations de pouvoir où s'exercent des rapports de force entre des dominants et des dominés (Gambarelli, 2014).

4.1.3 La quête de légitimité face aux pressions institutionnelles au sein du champ organisationnel

L'hypothèse générale de cette approche tient dans l'idée que le pouvoir émane rarement des acteurs ayant perdu leur légitimité face aux acteurs qu'ils souhaitent influencer (Bouquet et Birkinshaw, 2008a). La légitimité est entendue comme « une perception reconnue ou une hypothèse selon laquelle les actions d'une entité sont souhaitées, acceptées, ou appropriées dans des systèmes socialement construits de normes, de valeurs, de croyances et de définitions » (Suchman, 1995 : 574). Les individus et les organisations cherchent donc à accroître leur légitimité en agissant en conformité avec les institutions qui régulent le champ organisationnel auquel ils appartiennent. Le champ organisationnel fournit alors un contexte à l'intérieur duquel « les efforts individuels pour gérer rationnellement l'incertitude et la contrainte mènent souvent, de manière agrégée, à l'homogénéité en termes de structure, de culture, et d'output » (DiMaggio et Powell, 1983 : 147).

4.1.4 La dimension contraignante des institutions : l'isomorphisme institutionnel et les pressions coercitives, mimétiques et normatives

DiMaggio et Powell décrivent la dynamique d'homogénéisation des organisations au sein du champ organisationnel par le concept d'isomorphisme ; l'isomorphisme est « un processus contraignant qui force une unité d'une population à ressembler aux autres unités confrontées au même ensemble de conditions environnementales » (DiMaggio et Powell, 1983 : 149). Ainsi, par ses caractéristiques saillantes, l'organisation devient progressivement conforme aux caractéristiques dominantes de son environnement. L'isomorphisme institutionnel est avancé dans la littérature comme un facteur de succès et de survie des organisations à travers

l'incorporation, en interne, d'éléments reconnus comme légitimes en externe (Meyer et Rowan, 1977).

DiMaggio et Powell (1983) identifient trois natures d'isomorphisme : « 1) l'isomorphisme coercitif qui découle des influence politique et du problème de légitimité ; 2) l'isomorphisme mimétique qui résulte des réponses standardisées à l'incertitude ; 3) l'isomorphisme normatif, associé à la professionnalisation » (DiMaggio et Powell, 1983 : 150). Ces trois formes d'isomorphisme ne sont pas exclusives mais complémentaires (Tableau 10).

Selon les auteurs, *l'isomorphisme coercitif* « résulte des pressions formelles et informelles exercées sur des organisations par d'autres organisations dont elles dépendent et par les attentes culturelles de la société dans laquelle les organisations opèrent » (DiMaggio et Powell, 1983 : 150). L'isomorphisme coercitif est donc le résultat de pressions formelles ou informelles, et repose sur la nécessité d'une mise en conformité des organisations face aux injonctions ou règlements de ses parties prenantes détentrices de ressources. Le non-respect des règles formelles et informelles entraîne des sanctions, comme le refus d'accéder aux ressources dont l'organisation a besoin, et qui sont détenues par les acteurs exerçant ces pressions coercitives. En ce sens, « l'environnement légal des organisations constitue la source première d'isomorphisme coercitif. Ce pouvoir coercitif échoit aux organisations gouvernementales, quel que soit le niveau de gouvernement considéré » (Sergot, 2004 : 94).

L'isomorphisme mimétique est lié à l'incertitude qui constitue une force puissante qui encourage l'imitation (DiMaggio et Powell, 1983). En effet, l'isomorphisme mimétique résulte de l'incertitude qui entoure les organisations car ces dernières tendent à rechercher des exemples à suivre dans leur environnement immédiat. Les modèles à succès constituent alors des réducteurs d'incertitude qui, par isomorphisme mimétique, seront reproduits par d'autres organisations pour faire face à des situations similaires. Le risque étant, dans une logique de légitimité externe, d'avoir une confiance aveugle dans les choix antérieurs opérés par d'autres organisations sous prétexte que ces choix se sont révélés efficaces à un instant t , dans un contexte particulier.

L'isomorphisme normatif découle de la professionnalisation qui « définit les conditions et méthodes de travail » et qui provient des organismes de formation et des réseaux de professionnels (DiMaggio et Powell, 1983 : 152). L'isomorphisme normatif se distingue des

précédents par l'importance accordée au phénomène de professionnalisation lié aux dispositifs d'éducation formelle et aux réseaux professionnels « par lesquels les modèles organisationnels se diffusent » (Huault, 2009 : 4). En effet, les normes, intériorisées par les individus, constituent « des idées partagées » (Granovetter, 2006) qui orientent un comportement sans le contraindre. Les lieux de socialisation, d'apprentissage et de partage de pratiques sont en ce sens de puissants producteurs d'isomorphisme normatif à travers les normes qu'ils véhiculent.

Tableau 10 : Les différents types d'isomorphisme

Type d'isomorphisme	caractéristiques
isomorphisme coercitif	respecter les règles légales formelles respecter les règles informelles et tenues pour acquises éviter la sanction
isomorphisme mimétique	réduire l'incertitude reproduire les modèles et pratiques ayant prouvé leur succès par le passé
isomorphisme normatif	se conformer aux normes professionnelles reproduire les modèles et les pratiques appris et diffusés au sein des organismes de formation

Source : auteur d'après DiMaggio et Powell (1983)

4.1.5 La dimension habilitante des institutions : les réponses stratégiques des organisations face aux pressions institutionnelles

Partant du constat qu'il existe une forme de déterminisme liée à une conception passive de l'acteur qui subit les pressions institutionnelles (DiMaggio, 1988), Oliver (1991) considère que les organisations peuvent négocier les termes de leur conformité ; elle identifie différents comportements stratégiques qu'une organisation peut adopter en réponse aux pressions institutionnelles visant la conformité. Il s'agit d'un continuum sur lequel les réponses stratégiques varient d'un comportement passif de soumission à un comportement actif de résistance aux pressions institutionnelles. Ces réponses stratégiques correspondent à des stratégies d'acquiescement, de compromis, d'évitement, de défiance, ou de manipulation. Les compromis émergent par exemple, lorsqu'il existe des conflits entre les demandes et les

attentes institutionnelles, et la défiance survient dès lors que « les intérêts internes [de l'organisation] sont en opposition totale avec les valeurs externes » (Oliver, 1991 : 157). Oliver (1991) dresse une typologie de ces réponses stratégiques et identifie différentes tactiques possibles pour chaque stratégie (Tableau 11).

Tableau 11 : Les réponses stratégiques aux pressions institutionnelles

	Stratégies	Tactiques	Exemples
Résistance active ↓ +	Acquiescement <i>l'acteur se soumet et accepte les pressions institutionnelles</i>	Habitude Imitation Conformité	Suivre les normes prises pour acquises Imiter les modèles institutionnels Obéir aux règles et normes acceptées
	Compromis <i>l'acteur commence à résister et procède à des compromis pour faire valoir ses intérêts</i>	Equilibration Apaisement Négociation	Equilibrer les attentes de plusieurs acteurs Accommoder les éléments institutionnels Négocier avec les parties prenantes institutionnelles
	Evitement <i>l'acteur cherche à éviter une situation à laquelle il doit se conformer</i>	Dissimulation Tampon(<i>buffer</i>) Fuite	Déguiser la non-conformité Assouplir les liens institutionnels Changer d'objectifs, d'activités, ou de domaines
	Défiance <i>l'acteur entre dans une stratégie active de résistance visant à défier ou provoquer l'institution</i>	Rejet Provocation Attaque	Ignorer les normes et valeurs explicites Contester les règles et les demandes Attaquer les sources des pressions institutionnelles
	Manipulation <i>l'acteur cherche à initier un changement ou à exercer un pouvoir par des tentatives opportunistes</i>	Cooptation Influence Contrôle	Importer des parties prenantes influentes Façonner les valeurs et les critères Dominer les parties prenantes et les processus du champ organisationnel

Source : Adapté d'Oliver (1991 : 152)

Ces stratégies et ces tactiques permettent de comprendre la manière dont une organisation peut négocier les termes de sa conformité. Ainsi, les institutions apparaissent à la fois contraignantes et habilitantes puisque l'acteur peut jouer des institutions et aller jusqu'à les transformer (Battilana et al., 2009).

Une fois les concepts clés d'une lecture néo-institutionnelle posés, examinons à présent son adaptation au contexte particulier des filiales étrangères pour comprendre ses implications en termes d'ancrage territorial et d'action publique afférente.

4.2 Une lecture néo-institutionnelle de l'EMN et des relations siège-filiales

Ce n'est que récemment que les institutionnalistes ont commencé à explorer les conséquences de l'encastrement social des multinationales (Morgan et Kristensen, 2006). Les travaux adoptant une lecture néo-institutionnelle du lien entre la filiale étrangère et ses relations avec l'EMN et/ou son territoire d'implantation, ont visé à expliquer la similarité ou les contraintes liées à l'adoption de pratiques à travers les différentes unités de l'EMN en réponse à des pressions isomorphiques, ou encore à expliquer la relation entre les EMN et leurs territoires d'accueil sous le prisme de la légitimité (Kostova et al., 2008).

Dans cette perspective, la quête de légitimité constitue une des problématiques critiques qui régulent la distribution du pouvoir dans l'environnement global des EMN (Bouquet et Birkinshaw, 2008a). Le territoire d'accueil de la filiale étrangère peut être perçu comme distant, complexe et fragmenté pour le siège, ce qui le rend difficilement lisible et compréhensible et ce qui explique que, dans ce cas, il soit rarement évalué de manière favorable par le siège, ce qui pose un problème de légitimité du territoire d'accueil (Bouquet et Birkinshaw, 2008a). Parallèlement au territoire d'accueil, la filiale peut également être perçue de manière négative par le siège ; elle peut manquer de légitimité en raison de sa faible intégration dans l'EMN, de sa jeunesse, de sa petite taille, du manque de crédibilité des managers, ou encore de ses activités perçues soit comme peu importantes par le siège soit déviantes par rapport aux objectifs du siège (Bouquet et Birkinshaw, 2008a).

Dans les paragraphes qui suivent, nous revenons d'abord sur les différentes approches existantes de l'environnement institutionnel des EMN (4.2.1). Ensuite, dans la mesure où nous adoptons une approche multi-niveaux pour penser le concept d'ancrage territorial, nous mobilisons les travaux considérant qu'il existe un contexte de « dualité institutionnelle » du fait de la double insertion de la filiale étrangère dans son territoire d'accueil et dans son EMN (4.2.2). Cette dualité institutionnelle implique alors de concevoir que la filiale étrangère fait face à deux champs organisationnels qui peuvent mener à des conflits institutionnels ; la filiale étrangère peut alors se conformer ou résister à l'un ou l'autre de ces deux champs organisationnels que constituent son territoire d'accueil et son EMN d'appartenance (4.2.3).

4.2.1 Trois approches pour penser l'environnement institutionnel des EMN : du débat convergence-divergence à son dépassement

Le point commun des approches institutionnalistes tient dans l'idée que les organisations sont façonnées par le contexte institutionnel dans lequel elles opèrent. Aussi, un examen de la littérature permet de recenser trois approches de l'environnement institutionnel des EMN. Au départ, les travaux mobilisant une lecture institutionnaliste des EMN se sont articulés autour de deux visions menant à des conclusions différentes : une approche par la convergence et une approche par la divergence (Morgan et Kristensen, 2006 ; Spicer, 2006).

L'approche par la convergence tient compte des effets de la mondialisation en soulignant les tendances isomorphiques au sein des EMN qui sont en quête de légitimité dans un contexte global ; les EMN sont soumises aux pressions institutionnelles de l'environnement global façonné par les institutions de régulation politique, économique et sociale à un niveau mondial (Geppert et al., 2006). Dans cette perspective, le concept de champ organisationnel est empiriquement et conceptuellement étendu dans la mesure où il dépasse les frontières des systèmes d'affaires nationaux (Tempel et Walgenbach, 2007). Cette quête de légitimité, dans un contexte global, mène à concevoir des logiques organisationnelles convergentes à travers le monde ; « les logiques organisationnelles sont désencastrées de l'espace national pour se ré-encastrer dans un espace global » (Spicer, 2006 : 1468).

Une autre approche de la globalisation tend à souligner non pas la convergence des logiques organisationnelles mais la divergence ; dans cette approche, l'environnement institutionnel est différent d'un pays à l'autre et en ce sens, cette diversité produit des logiques organisationnelles divergentes d'un pays à l'autre (Spicer, 2006). Il s'agit ici de considérer la diversité des champs organisationnels locaux liés aux territoires d'accueil des unités de l'EMN (Geppert et al., 2006).

Une troisième approche, plus récente, tend à dépasser l'opposition convergence-divergence pour concevoir des processus d'hybridation en tenant compte de la complexité des environnements institutionnels divers auxquels se confrontent les EMN et leurs filiales (Morgan et Kristensen, 2006). L'EMN et ses unités font face à des environnements institutionnels multiples car elles sont encadrées dans un environnement institutionnel d'accueil (le territoire où elles sont implantées) et elles sont influencées par l'environnement

institutionnel d'origine (Geppert et al., 2006). Ainsi, pour dépasser l'opposition entre convergence et divergence, Spicer (2006) propose de tenir compte des processus de transformation, d'hybridation et de traduction qui permettent de penser à la fois les logiques globales et les spécificités locales. Les logiques organisationnelles sont donc encadrées dans de multiples échelles, globales et locales ; les organisations sont confrontées à plusieurs pressions isomorphiques situées à des niveaux différents et pouvant entretenir des relations conflictuelles (Spicer, 2006).

4.2.2 La dualité de l'environnement institutionnel des filiales

Si certains travaux tendent à considérer que l'EMN évolue dans un champ organisationnel global unique, d'autres travaux considèrent que chaque unité de l'EMN évolue dans son propre champ organisationnel du fait de l'influence des environnements locaux (Keh, 2013). La filiale étrangère est donc confrontée à des pressions institutionnelles qui émanent à la fois de son EMN et de son territoire d'accueil. Aussi, pour tenir compte de cette double insertion, Kostova et Roth (2002 : 2016) invitent à considérer une « dualité institutionnelle ». En effet, appliquer une lecture néo-institutionnelle au cas des filiales étrangères revient à concevoir que ces dernières font face à plusieurs champs organisationnels et sont donc soumises à de multiples pressions institutionnelles qui peuvent être conflictuelles (Kostova et Zaheer, 1999 ; Kostova et Roth, 2002 ; Ferner et al., 2005 ; Tempel et al., 2006 ; Kostova et al., 2008 ; Ferner et al., 2011). Ces dernières doivent pourtant atteindre et maintenir leur légitimité dans ses différents environnements ce qui souligne la tension entre le besoin d'intégration globale et d'adaptation locale (Kostova et Roth, 2002).

Dans cette perspective, l'EMN constitue en soi « un champ institutionnel intra-organisationnel » caractérisé par « un ensemble de régulations, de structures cognitives, et de normes (incluant la culture organisationnelle) qui rendent certaines pratiques et certaines structures plus acceptables et plus appropriées que d'autres » (Kostova et al., 2008 : 998). Ce champ intra-organisationnel est alors façonné par le pays d'origine de la filiale et l'environnement du siège de l'EMN (Tempel et al., 2006). Il existe donc une vie institutionnelle à l'intérieur des frontières organisationnelles de l'EMN où les filiales étrangères sont en quête de légitimité. Dès lors, la filiale étrangère poursuit une quête de légitimité externe, liée au champ organisationnel de son territoire d'accueil, et une quête de légitimité interne, liée au champ organisationnel de l'EMN à laquelle elle appartient (Kostova

et Zaheer, 1999). Les filiales opèrent donc sous une condition de dualité institutionnelle qui signifie qu'elles font face à deux terrains institutionnels, celui de l'EMN et celui de leur territoire d'accueil (Ferner et al., 2011). Aussi, la dualité institutionnelle est renforcée lorsque les profils institutionnels des pays sont fortement différenciés, c'est-à-dire lorsque la distance institutionnelle³⁴ est forte (Tempel et al., 2006).

Face à cette dualité, la filiale s'interroge sur le contexte institutionnel le plus important : « celui qui la rend légitime à l'intérieur des frontières de l'EMN ou celui qui la rend légitime dans son contexte local ? » (Morgan et Kristensen, 2006 : 1470). La dualité institutionnelle implique alors la confrontation entre deux champs organisationnels et constitue un espace de négociations porté par des jeux de pouvoir (Kostova et Roth, 2002 ; Geppert et al., 2006 ; Morgan et Kristensen, 2006 ; Kostova et al., 2008 ; Dörrenbächer et Geppert, 2009a, 2009b ; Dörrenbächer et Gammelgaard, 2011 ; Geppert et Dörrenbächer, 2014). En effet, l'espace discrétionnaire des filiales augmente dans la mesure où elles peuvent user de différentes ressources institutionnelles issues de leur contexte local et du contexte d'origine à travers l'EMN (Morgan et Kristensen, 2006). Dès lors, dans ce contexte institutionnel dual, les managers de filiales jouent un rôle d'interprète des limites et des possibilités liées aux actions de l'EMN dans l'environnement local (Ferner et al., 2005 ; Tempel et al., 2006). Ce rôle d'interprète leur confère un pouvoir de négociation pour adapter et ajuster les pratiques et actions prescrites par le siège (Ferner et al., 2005). Les travaux académiques labellisent ces jeux de pouvoir par le terme de « micro-politiques » en référence à la capacité des acteurs locaux, poursuivant des intérêts différents, de négocier voire de déjouer les pressions isomorphiques émanant du siège de l'EMN afin de renforcer ou de défendre leur position (Geppert et al., 2006 ; Morgan et Kristensen, 2006 ; Dörrenbächer et Geppert, 2009a, 2009b ; Dörrenbächer et Gammelgaard, 2011 ; Geppert et Dörrenbächer, 2014).

Néanmoins, à travers son caractère étranger, la filiale peut échapper aux pressions institutionnelles de son territoire d'accueil surtout lorsque l'EMN est relativement puissante et lorsque la filiale dépend moins de son territoire d'accueil (Kostova et Roth, 2002). Par ailleurs, la multiplicité et l'ambiguïté des champs organisationnels au sein desquels évoluent la filiale étrangère, impliquent des pressions institutionnelles certes multiples et diverses, mais

³⁴ Le concept de distance institutionnel introduit par Kostova (1999) exprime l'intensité de la différence entre le profil institutionnel du pays d'origine et le profil institutionnel du pays d'accueil, profil fondé sur les trois piliers (réglementaire, normatif et culturel-cognitif) institutionnels de Scott (1995).

plus faibles comparativement à une organisation évoluant dans un unique champ organisationnel. En effet, la diversité des systèmes institutionnels auxquels les filiales sont exposées, et le caractère unique de l'ensemble des arrangements institutionnels auquel chaque filiale fait face, confèrent à ces dernières une latitude plus grande pour sélectionner et choisir les pressions institutionnelles et la manière d'y répondre, et peuvent en ce sens y échapper (Kostova et al., 2008).

4.2.3 *Entre conformité et résistance : les filiales boy scout et les filiales subversives*

A partir des travaux d'Oliver (1991), les recherches visant à expliquer le transfert de pratiques du siège vers la filiale, se sont focalisées sur les réponses apportées par les filiales et leurs managers face à ces transferts de pratiques (Kostova et Roth, 2002 ; Ferner et al., 2005 ; Tempel et al., 2006). En effet, face aux pressions institutionnelles émanant du siège, la filiale étrangère peut décider de plus ou moins s'y conformer. Ainsi, Kostova et Roth (2002) identifient différents degrés d'adoption des pratiques allant d'une adoption minimale, caractérisée par un environnement institutionnel du territoire d'accueil défavorable, à une adoption active où il existe une congruence entre les environnements institutionnels de l'EMN et du territoire d'accueil de la filiale. Dans la même perspective, Ferner et al. (2005) identifient des stratégies de résistance, d'évitement et d'acceptation face à l'adoption de pratiques émanant du siège au sein de filiales américaines, implantées aux Royaume-Unis. Les recherches empiriques de Ferner et al. (2005) indiquent que si les filiales sont soumises à une injonction du siège visant à mettre en œuvre de nouvelles pratiques, elles en négocient les termes par rapport à leur environnement institutionnel local. Les filiales exploitent leur rôle d'interprète et mobilisent le pilier réglementaire des institutions locales pour résister aux normes du siège. Les piliers normatifs et cognitifs leur permettent d'en négocier les termes et d'ajuster les pratiques. Contrairement aux travaux de Ferner et al. (2005), les résultats de Tempel et al. (2006) n'indiquent pas de stratégie de résistance à part-entière vis-à-vis du siège. Néanmoins, les stratégies de résistance sont présentes vis-à-vis de l'environnement institutionnel local des filiales ; les managers de filiales cherchent à construire des compromis, à éviter, défier ou manipuler les pressions institutionnelles locales. La logique est ici inversée et les auteurs émettent un lien entre l'intensité de la dépendance de la filiale vis-à-vis du siège et l'intensité de ses stratégies d'acceptation vis-à-vis des pressions institutionnelles internes émanant du siège. Ainsi, plus la filiale est dépendante, plus elle

accepte et se conforme aux pressions institutionnelles du siège de sorte à accroître sa légitimité interne.

En sortant du cadre des filiales étrangères, Barabel et al. (2006) s'intéressent à la résistance d'un district industriel face aux normes de la globalisation. Les auteurs dressent également une typologie des comportements stratégiques de résistance face aux pressions institutionnelles (liées à la globalisation) qui représentent, à l'instar des travaux d'Oliver (1991), un continuum allant de la conformité à la résistance pure. Néanmoins, les auteurs identifient deux stratégies qui viennent compléter et nuancer les travaux d'Oliver (1991) ; il s'agit des stratégies d'anticipation et de résistance adaptative. La stratégie d'*anticipation* vise « à mettre en place des dispositifs qui permettent de prendre les devants » (2006 : 7). Et la stratégie de *résistance adaptative* consiste à résister face aux chocs induits par la globalisation : « le comportement de résistance adaptative consiste à développer des stratégies, afin de sauvegarder les spécificités locales tout en s'appropriant les nouvelles normes de l'environnement et en adaptant certaines pratiques » (2006 : 7). Ainsi, la résistance adaptative, contrairement à l'anticipation, survient après le choc induit par des pressions institutionnelles globales et permet de se redresser après un événement déstabilisant. Ces stratégies participent donc également à la réintroduction de l'acteur dans l'analyse néo-institutionnelle (Barabel et al., 2006).

In fine, ces différents travaux empiriques tendent à dessiner deux profils de filiales ; celles qui se conforment et celles qui résistent. Dans cette optique, à partir des travaux de Delany (1998), Morgan et Kristensen décrivent deux comportements de filiale opposés : les filiales *boy scout* et les filiales *subversives* (2006 : 1479). Les filiales *boy scout* suivent les règles dictées par le siège et tendent à se conformer aux institutions globales véhiculées par l'EMN. En revanche, les filiales *subversives* sont marquées par un fort encastrement institutionnel local qui leur permet de résister aux institutions globales émanant de l'EMN et de développer leurs propres stratégies (Morgan et Kristensen, 2006). Aussi, la subversion des filiales pourrait, selon Morgan et Kristensen (2006 : 1481), aller jusqu'à « vouloir être revendue à d'autres EMN » dès lors que « leur capacité à collaborer localement est entravée par les politiques de l'EMN ». En ce sens, les filiales *subversives* ont peu de chance de survivre si elles ne répondent pas aux exigences du siège, mais elles en ont encore moins si elles négligent de construire leur propre réseau et leurs capacités d'action (Morgan et Kristensen, 2006). Notons que l'existence de filiales *subversives* rend la conception de l'organisation de

l'EMN plus instable et plus précaire (Morgan et Kristensen, 2006) ce qui renforce la conception réticulaire de l'EMN constituée d'unités semi-autonomes (Birkinshaw, 1997).

Si les filiales subversives peuvent être perçues négativement par le siège, Morgan et Kristensen y voient les clés de l'innovation et de la réussite contrairement aux filiales boy scout. En effet, les filiales boy scout, qui se conforment aux institutions de l'EMN, tendent à être isomorphes les unes par rapport aux autres au sein de la même EMN. Or, la diversité se réduit et, en ce sens, les sources d'innovation sont extérieures à l'EMN car, en interne, les espaces discrétionnaires se réduisent ainsi que les changements stimulés par la différenciation locale. La conformité mène donc à la réduction voire à la destruction des ressources distinctives des filiales. Si les chemins internes de l'innovation rétrécissent, le siège est néanmoins satisfait du contrôle qu'il exerce sur ses filiales. Mais cette satisfaction n'est pas durable dans la mesure où, selon Morgan et Kristensen (2006), la conformité ne fournit pas les bases de la survie et de la croissance.

4.3 Apports et limites d'une lecture néo-institutionnelle pour l'objet de recherche

La littérature relative à l'approche néo-institutionnelle permet de concevoir l'ancrage territorial comme un phénomène inscrit dans une quête de légitimité et non seulement dans une quête d'efficacité, contrairement aux travaux recensés dans les sections précédentes. L'ancrage territorial est alors le résultat des pressions institutionnelles perçues par la filiale qui opère dans un contexte de dualité institutionnelle (4.3.1). Aussi, dans cette quête de légitimité, l'action publique locale peut avoir un rôle à jouer en ce qu'elle constitue une source de pouvoir « micro-politique » et elle peut accompagner l'ancrage territorial de la filiale étrangère en constituant soit un allié, soit un opposant pour la mise en œuvre de stratégie de conformité ou de résistance face aux pressions institutionnelles du siège (4.3.2). Néanmoins, il existe peu de travaux portant sur les réponses stratégiques de la filiale étrangère face aux pressions institutionnelles de l'EMN, notamment autour de la problématique d'ancrage territorial, qui tiennent compte de la dualité institutionnelle d'une part, et du rôle de l'action publique d'autre part (4.3.3).

4.3.1 L'ancrage territorial de la filiale étrangère comme le résultat de pressions institutionnelles duales

Une lecture institutionnelle du phénomène d'ancrage territorial fournit « une dose salutaire de réalisme aux hypothèses standards de la théorie micro-économique » (DiMaggio et Powell, 1997 : 115). En effet, une telle lecture implique de considérer que l'ancrage territorial peut être le résultat d'une quête de légitimité des filiales étrangères qui opèrent dans un contexte de dualité institutionnelle (Kostova et Roth, 2002). Ainsi, l'ancrage territorial apparaît comme un comportement de la filiale étrangère visant la conformité face aux pressions institutionnelles de l'EMN, et/ou visant la conformité face aux pressions institutionnelles liées au champ organisationnel de son territoire d'accueil. L'ancrage territorial est donc le résultat de l'affrontement de deux champs organisationnels porteurs, tous deux, d'institutions réglementaires, normatives et culturelles-cognitives (Scott, 1995 ; Kostova et al., 2008).

Aussi, notons que si l'affrontement de ces deux champs organisationnels implique une dualité institutionnelle, les réponses apportées par la filiale étrangère à ces pressions peuvent également être duales ce qui implique de considérer que la tension entre conformité et résistance se maintient dans des espaces et/ou des temps différents afin de réguler les conflits de champs organisationnels liés à la problématique de l'ancrage territorial.

4.3.2 Le rôle de l'action publique locale pour accompagner les stratégies de conformité ou de résistance de la filiale étrangère

Les filiales étrangères peuvent tendre vers un profil *boy scout* ou un profil *subversif* selon qu'elles se conforment ou selon qu'elles résistent aux pressions institutionnelles de l'EMN (Morgan et Kristensen, 2006). Aussi, l'action publique locale peut avoir un rôle à jouer. En effet, Ferner et al. (2012) relèvent notamment le rôle de l'action publique locale, à un niveau infranational, et émet l'hypothèse que cette catégorie d'acteurs peut constituer une source de pouvoir « micro-politique » potentiel pour la filiale, soit pour négocier avec eux afin de se conformer aux institutions de l'EMN, soit afin d'en faire des alliés pour résister aux pressions institutionnelles de l'EMN.

Dans une stratégie de conformité, les acteurs ayant peu de pouvoir face aux décisions du siège d'une EMN, tels que les filiales ou les acteurs publics locaux, auront pour principal objectif de

mener des actions visant à accroître leur légitimité vis-à-vis du siège afin d'exercer leur influence ; il s'agit d'adapter les pratiques locales à la norme globale (Bouquet et Birkinshaw, 2008a). Mais la filiale peut aussi exploiter le pouvoir institutionnel de son environnement local pour résister aux pressions institutionnelles de l'EMN, et ce de différentes manières ; en obtenant par exemple des subventions, ou en faisant de son champ organisationnel local « un bouclier contre l'introduction de pratiques et de politiques indésirables », ou encore lorsque les coûts liés à la fermeture d'un site sont élevés, notamment dans les économies de marché coordonné, et permettent de protéger le site des activités de rationalisation/restructuration du siège de sorte à pérenniser voire développer son ancrage territorial (Dörrenbächer et Gammelgaard, 2011 : 34).

4.3.3 Les limites des travaux adoptant une lecture néo-institutionnelle

Une critique, récurrente, à l'encontre des théories néo-institutionnelles tient dans l'idée que, selon Huault (2009 : 6), « de façon générale, les théoriciens institutionnalistes ont préféré l'étude de la conformité à celle de la résistance, de la passivité au volontarisme, de l'acceptation à la manipulation politique ». Pour Spicer et Sewell (2010) ce fait tient à l'héritage de la conception classique des théories institutionnelles qui rend difficile la prise en compte du changement. Cette critique est d'autant plus vraie dans le contexte spécifique des filiales étrangères. En effet, Ferner et al. (2011) soulignent que malgré l'intérêt porté à l'acteur dans la théorie néo-institutionnelle (Oliver, 1991 ; Greenwood et Hinings, 1996 ; Lawrence et Suddaby, 2006 ; Tempel et Walgenbach, 2007), les travaux néo-institutionnalistes, liés à la dualité institutionnelle des filiales, négligent la capacité de l'acteur à répondre aux institutions et à les façonner. Allant dans le même sens, Geppert et Dörrenbächer (2014) soulignent le fait que les travaux en management international adoptant une lecture néo-institutionnaliste qui tiennent compte de la dualité institutionnelle sont, d'une part peu nombreux, mais amènent surtout une vision sur-socialisée des phénomènes observés où les stratégies des acteurs ont effectivement peu de place ; cet ensemble de travaux tend à se focaliser sur le développement historique des organisations en négligeant « la manière dont les structures et les institutions sont localement produites et reproduites » (Geppert et Dörrenbächer, 2014 : 234).

Néanmoins, si l'on sort du cadre spécifique de la littérature relative aux filiales et aux EMN, les auteurs de la théorie néo-institutionnelle émettent une tout autre critique. Greenwood et al. (2014) considèrent que les travaux récents mobilisant les théories institutionnalistes se sont

davantage intéressés à expliquer les institutions et les processus institutionnels et donc à expliquer le contenu et la dynamique du champ organisationnel, plutôt qu'à utiliser le champ organisationnel et les institutions pour expliquer les organisations et leur fonctionnement ; l'organisation passe donc de la variable à expliquer à une variable explicative. Notons à cet égard, que pour notre étude, le champ organisationnel et les institutions sont mobilisés comme variables explicatives du phénomène d'ancrage et non l'inverse.

Par ailleurs, si cet ensemble de travaux permet de concevoir un contexte de dualité institutionnelle pour la filiale étrangère, l'environnement institutionnel local constitue, davantage encore, une source de pouvoir pour la filiale dans les pays où le modèle de l'Etat-providence domine et où le marché est davantage régulé (Ferner et al., 2005). La France, très peu présente dans les travaux empiriques recensés, en constitue un bon exemple et nos travaux permettront, en partie, de contribuer à ce corpus théorique. Aussi, nous n'avons recensé aucune recherche empirique sur le rôle de l'action publique locale dans ce contexte de dualité institutionnelle et qui plus est sur une problématique d'ancrage territorial. A ce propos, Barabel et al. (2006) soulignent le manque de travaux portant sur la manière dont les acteurs locaux (et notamment les rôles dévolus à l'action publique locale) résistent aux pressions liées à la dimension globale, surtout lorsque l'ancrage territorial d'une filiale est remise en question par des dynamiques de délocalisation. Ici réside en partie les apports de notre thèse qui viendront enrichir ce corpus théorique.

Par conséquent, cette section nous permet de compléter l'approche multi-niveaux que nous adoptons pour penser le concept d'ancrage territorial d'une filiale étrangère. Il s'agit de considérer le niveau social de l'encastrement des acteurs et des organisations, et d'identifier en ce sens un autre niveau sur lequel l'action publique locale peut jouer un rôle et agir. Aussi, à l'instar des sections précédentes, l'approche néo-institutionnelle de l'ancrage territorial ne nous permet pas d'avoir une vue d'ensemble des différents niveaux d'insertion de la filiale, ni de comprendre les relations complexes qu'entretiennent ces différents niveaux. La section suivante a justement pour objet de construire une grille de lecture pertinente pour pouvoir penser la complexité du concept d'ancrage territorial en mobilisant une approche par les paradoxes et les forces ago-antagonistes qui, selon nous, permettent de synthétiser l'ensemble des facteurs explicatifs de l'ancrage territorial que nous avons recensés jusqu'ici.

SECTION 5. L'ANCRAGE TERRITORIAL DES FILIALES ETRANGERES : UNE PERSPECTIVE AGO-ANTAGONISTE

Nous cherchons dans cette cinquième section à fournir une relecture théorique d'ensemble afin d'apporter une compréhension du phénomène d'ancrage territorial d'une filiale étrangère qui tienne compte de la triple insertion de la filiale, dans son territoire d'accueil, dans son EMN, et dans son industrie. En effet, les sections précédentes avaient pour objectif d'apporter, chacune d'elle, une grille de lecture spécifique à un niveau bien précis d'analyse de l'insertion d'une filiale. Dans cette perspective nous avons mobilisé la littérature liée aux ressources spécifiques territoriales et à la proximité pour comprendre l'insertion de la filiale dans son territoire d'accueil qui mène à une dynamique d'ancrage (section 1), la littérature sur les CGV pour comprendre les liens entre l'insertion de la filiale dans une industrie globale et son ancrage territorial (section 2), les relations siège-filiales pour comprendre l'insertion de la filiale dans une EMN et la manière dont elles influencent son ancrage territorial (section 3), et une lecture néo-institutionnelle pour comprendre l'encastrement social de la filiale et concevoir que l'ancrage territorial puisse s'inscrire dans une quête de légitimité (section 4).

La synthèse de ces différentes grilles de lecture que nous avons mobilisées donne à voir la complexité de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère (5.1). Si l'approche par la complexité permet d'apporter une vue d'ensemble de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère, elle permet surtout d'en observer les différents éléments explicatifs de cet ancrage et de faire émerger des contradictions, des relations paradoxales (5.2). Aussi, il semble que ce soit dans le maintien de ces relations paradoxales que le phénomène d'ancrage territorial apparaît. Nous mobilisons alors une perspective ago-antagoniste pour concevoir l'ancrage territorial d'une filiale étrangère comme un objet de management pour l'action publique locale résultant de forces ago-antagonistes, c'est-à-dire des forces opposées, paradoxales, mais dont la conflictualité amène des effets positifs (5.3). Enfin, nous présentons les apports et limites d'une perspective ago-antagoniste pour l'étude du lien entre action publique locale et ancrage territorial des filiales étrangères (5.4).

5.1 L'ancrage territorial d'une filiale étrangère : un phénomène complexe

Les travaux modernes sur la complexité trouvent leur source dans les travaux de Von Bertalanffy (1975) qui suggérait que les organismes vivants devaient être appréhendés comme des systèmes complexes (Thiéart, 2001). Dans son sens premier, le terme complexité vient du latin « complexus » qui signifie ce qui est tissé ensemble ; « c'est le tissu venu de fils différents et qui est devenu un » (Morin, 1988 : 12). Aussi, n'est-elle pas clairement définissable car « si on pouvait définir clairement la complexité, il est évident que ce terme ne serait plus complexe » (Morin, 1988 : 1). La complexité apparaît comme « un mot problème », elle « surgit comme difficulté, comme incertitude et non pas comme clarté et comme réponse » (Morin, 1988 : 1). La complexité invite à entrer « dans le domaine de la dynamique et du non-linéaire » (Thiéart, 2001 : 365).

Plusieurs caractéristiques permettent de saisir ce qu'est un phénomène complexe ; la relativité (5.1.1), l'irréductibilité (5.1.2), l'imprévisibilité (5.1.3), la récursivité (5.1.4), la présence d'interactions nombreuses (5.1.5) et le caractère diffus de l'autorité (5.1.6) qui régit le phénomène complexe (Morin, 1988 ; Le Moigne, 1990 ; Le Moigne, 1994 ; Avenier, 2000 ; Thiéart, 2001). C'est à partir de ces différentes caractéristiques que nous montrons en quoi l'ancrage territorial d'une filiale étrangère peut être perçu comme un phénomène complexe. Une fois cette acception posée, nous expliquons en quoi l'adoption d'une logique de nature dialogique pour penser l'ancrage territorial d'une filiale étrangère permet d'en saisir la complexité (5.1.7).

5.1.1 Le caractère relatif de la complexité

La complexité appelle d'abord la subjectivité car « elle est fonction de la manière dont on la regarde et de qui la regarde » (Thiéart, 2001 : 362). La complexité est en effet relative, car il s'agit d'une propriété qu'un individu confère à un phénomène observé (Avenier, 2000). En ce sens, considéré l'ancrage territorial d'une filiale étrangère comme un phénomène complexe résulte d'abord de notre propre grille de lecture du phénomène que l'on observe et implique donc de tenir compte de notre propre subjectivité.

5.1.2 L'irréductibilité d'un phénomène complexe

Ensuite, la complexité se distingue de la complication car si un phénomène compliqué requiert du temps et de l'expertise pour le résoudre, un phénomène complexe implique l'irréductibilité et « aucune représentation ne semble épuiser le phénomène » (Avenier, 2000 : 15). Comme l'indique Morin (1988), « le défi de la complexité nous fait renoncer à jamais au mythe de l'élucidation totale de l'univers » (Morin, 1988 : 15). Concevoir l'ancrage territorial comme un phénomène complexe implique d'accepter de ne pouvoir l'expliquer totalement et de considérer le phénomène comme irréductible et inépuisable car « il faut convenir de son impossible réduction à quelque modèle achevé, fermé, calculé » (Le Moigne, 1990 : 295).

5.1.3 L'imprévisibilité d'un phénomène complexe

La complexité est la propriété d'un phénomène dont les comportements ne sont « pas tous pré-déterminables (nécessaires) bien que potentiellement anticipables (possibles) par un observateur » (Le Moigne, 1990 : 304). Reprenant la formule de Paul Valéry, Le Moigne considère que la complexité peut-être synthétisée par l'idée que « La Complexité est l'Imprévisibilité Essentielle » (Le Moigne, 1990 : 304). En ce sens, l'incertitude et l'ambiguïté sont des caractéristiques d'un phénomène complexe. Selon Thiétart (2001), l'incertitude tient soit aux limites de notre connaissance soit au phénomène observé en lui-même. Pour Le Moigne (1994), l'imprévisibilité est la caractéristique la plus représentative de ce qu'est la complexité. L'imprévisibilité du phénomène d'ancrage tient d'abord à la liberté d'entreprendre des individus « qui rend leur comportement non totalement prévisible » (Avenier, 2000 : 16), et à son caractère multidimensionnel qui implique l'interaction entre plusieurs acteurs et plusieurs forces situés à des niveaux différents, mais interdépendants. Ainsi, l'ancrage territorial des filiales étrangères ne répond pas à des lois probabilistes et il est difficile de prévoir à l'avance, dès son implantation, l'intensité de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère et sa possible remise en question par des mouvements de restructuration ou de délocalisation.

5.1.4 La récursivité d'un phénomène complexe

La récursivité est également une autre caractéristique d'un phénomène complexe ; « la complexité est aussi un problème conceptuel et logique qui brouille les démarcations et les

frontières bien nettes entre les concepts comme « producteur » et « produit », « cause » et « effet », « un » et « multiple » » (Morin, 1988 : 7). En ce sens, l'ancrage territorial d'une filiale étrangère est à la fois produit et résultat. Par exemple, à travers sa dimension relationnelle, l'ancrage territorial produit des relations entre les acteurs du territoire, mais ces relations sont, en même temps, nécessaires pour produire de l'ancrage. Le phénomène d'ancrage territorial présente donc de la récursivité en étant à la fois le produit et le résultat.

5.1.5 Les nombreuses interactions d'un phénomène complexe

Thiéart (2001) ajoute, à partir des travaux de Casti (1994), l'idée qu'un phénomène complexe présente de nombreuses interactions qui permettent plusieurs schémas d'interactions possibles et donc facilite la restructuration. Nous avons vu dans les sections précédentes, combien l'ancrage territorial pouvait résulter de différentes interactions possibles entre la filiale étrangère et ses différents niveaux d'insertion. Si la filiale étrangère peut s'ancrer sur son territoire en tissant de nombreux liens avec les acteurs de son territoire d'implantation, elle peut également renforcer son ancrage en saisissant des opportunités liées à sa chaîne globale de valeur ou à son réseau interne lié à son EMN d'appartenance. Il existe donc de nombreuses interactions liées au phénomène d'ancrage territorial : la filiale étrangère, en tant qu'unité d'une EMN, interagit avec d'autres unités de l'EMN, mais interagit également plus largement avec différents maillons d'une Chaîne Globale de Valeur (CGV), et localement avec différents acteurs de son territoire d'appartenance. Aussi, les acteurs du territoire peuvent également interagir avec d'autres maillons de sa CGV ainsi qu'avec d'autres unités de son EMN. Par conséquent, les composants des niveaux d'insertion de la filiale étrangère interagissent ensemble et agissent sur l'intensité de son ancrage territorial.

5.1.6 La diffusion de l'autorité comme caractéristique d'un phénomène complexe

Thiéart (2001) ajoute également la diffusion de l'autorité où un grand nombre d'actions se combinent pour mener au phénomène observé. C'est aussi ce qui caractérise l'ancrage territorial d'une filiale étrangère puisque nous avons proposé une grille de lecture des relations siège-filiales qui permet justement de sortir d'une vision purement hiérarchique pour concevoir plusieurs centres de décision (Hedlund, 1986 ; Birkinshaw, 1997). Par ailleurs, nous avons mis en lumière, à travers notre lecture néo-institutionnelle, l'existence de micro-

pouvoir (dont l'action publique locale) qui peuvent influencer les décisions de la filiale et du siège (Dörrenbächer et Gammelgaard, 2011 ; Ferner et al., 2012).

5.1.7 Adopter une logique « dialogique » pour penser la complexité du phénomène d'ancrage territorial d'une filiale étrangère

Au regard des différentes caractéristiques présentées, il est possible de concevoir le phénomène d'ancrage territorial d'une filiale étrangère comme un phénomène complexe qui se conçoit comme dynamique et non-linéaire. Pour Thiétart (2001 : 366), la conséquence directe d'un phénomène complexe tient dans l'existence de plusieurs forces alors en jeu : « certaines poussent vers l'instabilité et le désordre. D'autres, au contraire, mènent à la stabilité et à l'ordre ». En ce sens, concevoir l'ancrage territorial d'une filiale étrangère comme un phénomène complexe implique de « trouver le chemin d'une pensée dialogique » (Morin, 1988 : 13). La dialogique signifie que « deux logiques, deux « natures », deux principes sont liés en une unité sans que la dualité se perde dans l'unité » ; (...) « la dialogique comporte l'idée que les antagonismes peuvent être stimulateurs et régulateurs » (Morin, 1988 : 13-14).

Traditionnellement, les hypothèses, les explications ou les conclusions contradictoires sont souvent perçues comme des indicateurs d'une faiblesse théorique (Poole et Van de Ven, 1989). Néanmoins, nous rejoignons Poole et Van de Ven (1989) qui considèrent que, *a contrario*, les sciences sociales perdent une ressource importante pour le développement théorique en ignorant ou en cherchant à éliminer ces contradictions. Ainsi, il existe deux grands moyens de penser la complexité : « pour certains chercheurs, la complexité s'assimile à une multiplicité d'éléments constitutifs d'un système, dont le fonctionnement échappe provisoirement à l'explication. Pour d'autres, peut-être moins attirés par les certitudes et les lendemains qui chantent, la complexité se pense avec le paradoxe, c'est-à-dire en marge de la logique conventionnelle fondée sur les principes aristotéliens » (Violet, 2003 : 57).

Pour concevoir la complexité il semble alors qu'une approche paradoxale soit une « heuristique féconde » (...) « qui nous aidera peut-être à mieux entendre, et à mieux relever, les défis de la complexité » (Le Moigne, 1990 : 296). L'approche paradoxale permet en ce sens d'opérationnaliser la pensée dialogique afin d'ouvrir « le dialogue avec la contradiction » (Morin, 1988 : 11). Une approche paradoxale permet donc de saisir la complexité du

phénomène observé en ce que la complexité est « la conjonction de concepts qui se combattent entre eux » (Morin, 1988 : 17). Le paradoxe est en ce sens le corollaire de la complexité (Violet, 2003 ; Smith et Lewis, 2011). Il s'agit de révéler les valeurs heuristiques de certaines contradictions qui permettent d'accéder à des dimensions cachées du phénomène observé (Poole et Van de Ven, 1989 ; Giordano, 2003 ; Perret et Josserand, 2003 ; Violet, 2003 ; Martinet, 2006). Adopter une pensée dialogique revient donc à considérer que l'ancrage territorial d'une filiale étrangère résulte d'éléments entretenant des relations paradoxales, et ce, en raison de son caractère complexe. Il s'agit alors de prendre avantage des tensions théoriques avancées et des oppositions afin de les utiliser pour stimuler le développement de théories plus englobantes et en ce sens, plus proches des phénomènes observés (Poole et Van de Ven, 1989).

5.2 Une perspective ago-antagoniste de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère

Nous revenons ici sur les approches théoriques du paradoxe parmi lesquelles nous mobilisons une perspective ago-antagoniste pour penser l'ancrage territorial d'une filiale étrangère. Nous revenons dans un premier temps sur les éléments de définition du paradoxe (5.2.1). Aussi, compte-tenu du manque de clarté conceptuel qui entoure le paradoxe (Smith et Lewis, 2011), nous mobilisons une perspective ago-antagoniste qui nous permet de préciser et de circonscrire ce que nous entendons par paradoxe (5.2.2). Par ailleurs, la perspective ago-antagoniste, invitant à considérer la conflictualité et la synergie de deux éléments constitutifs d'un paradoxe, est perçue par les auteurs comme un moyen théorique pour accéder à la complexité des phénomènes observés (Denis, 2002 ; Martinet, 2006). Ainsi, nous revenons sur les caractéristiques d'une perspective ago-antagoniste qui nous permettent de penser la complexité de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère (5.2.3).

5.2.1 Éléments de définition du paradoxe

L'intérêt grandissant des chercheurs et praticiens pour le paradoxe tient dans l'environnement organisationnel qui devient de plus en plus global, dynamique et compétitif et qui, de ce fait, entraîne une intensification des demandes contradictoires (Lewis, 2000 ; Smith et Lewis, 2011). Aussi, face à la présence d'injonctions contradictoires, les sciences de gestion se sont tournées vers une approche paradoxale pour résoudre ou comprendre certains problèmes (Cameron et Quinn, 1988 ; Poole et Van de Ven, 1989). Selon Smith et Lewis (2011),

l'approche paradoxale en sciences de gestion a notamment été exploitée dans le champ de l'innovation où les chercheurs ont appelé les leaders à poursuivre à la fois des activités d'exploitation et d'exploration (March, 1991 ; Tushman et O'Reilly, 1996), dans le champ de l'identité organisationnelle en relevant les multiples identités conflictuelles qui peuvent exister au sein d'une même organisation (Albert et Whetten, 1985), ou encore dans les théories institutionnelles qui reconnaissent l'existence de logiques institutionnelles multiples et conflictuelles (Kraatz et Block, 2008).

Etymologiquement, le paradoxe est une notion issue du terme grec para-doxos signifiant « contre l'opinion » (Perret et Josserand, 2003 : 6). Une caractéristique fondamentale de tout paradoxe revient à considérer qu'il émerge d'une **contradiction** (Poole et Van de Ven, 1989 ; Lewis, 2000 ; Clegg et al., 2002 ; Giordano, 2003 ; Perret et Josserand, 2003 ; Violet, 2003 ; Hernandez, 2006 ; Smith et Lewis, 2011).

Le paradoxe peut emprunter deux chemins distincts (Giordano, 2003 ; Perret et Josserand, 2003) ; il peut naître d'un raisonnement logique qui aboutit à des conclusions erronées ou inadéquates, mais il peut aussi résulter d'un raisonnement, ou d'un comportement, cette fois-ci illogique qui permet, pourtant, de fournir une solution au problème identifié. Si dans le premier chemin qui mène au paradoxe, ce dernier est synonyme d'erreur et fait naître des problèmes, le deuxième chemin du paradoxe l'érige en solution pour faire face à des problèmes à priori illogiques et complexes (Giordano, 2003).

Dans la première acception, où le paradoxe repose sur un raisonnement sophiste, Perret et Josserand (2003 : 7) considèrent qu'il s'agit de paradoxe de type logique ou sémantique, qui, tous deux, renvoient à une définition formelle du paradoxe entendu comme « un raisonnement qui, appliquant à des prémisses à première vue évidentes des techniques d'inférences sûres, mène néanmoins à une conclusion absurde ou contradictoire » (Nadeau, 1999 : 464) ». Le paradoxe logique intervient dans le domaine des mathématiques considérant que l'on ne peut pas être à la fois A et non A. Le même raisonnement est à l'œuvre dans le paradoxe sémantique mais relève spécifiquement du langage. Le paradoxe du menteur est reconnu par la littérature comme le plus anciens paradoxe de nature sémantique (Poole et Van de Ven, 1989 ; Perret et Josserand, 2003) ; soit un individu déclarant la chose suivante « je suis un menteur ». Il s'agit d'un paradoxe sémantique car l'affirmation est à la fois fausse et vraie (Poole et Van de Ven, 1989), et ni fausse ni vraie (Giordano, 2003), puisqu'elle ne peut

être vraie qu'en étant fausse. En ce sens, le paradoxe de type logique ou sémantique correspond à un problème de nature cognitive (Smith et Lewis, 2011) et ce n'est pas ce type de paradoxe qui intéresse une recherche en sciences de gestion (Poole et Van de Ven, 1989).

Dans ces travaux de thèse, le paradoxe est entendu dans sa deuxième acception, et est envisagé comme une solution permettant de faire face à des problèmes a priori illogiques (Giordano, 2003). L'enjeu pour les praticiens et les chercheurs consiste alors à accepter le paradoxe et à sortir du chemin cognitif impliquant le choix pour emprunter le chemin cognitif de la complexité (Poole et Van de Ven ; Clegg et al., 2002 ; Smith et Lewis, 2011). Dans cette deuxième approche du paradoxe, Perret et Josserand (2003) identifient un autre type de paradoxe qui permet de penser la complexité ; il s'agit du paradoxe de nature pragmatique et qui concerne directement les organisations. Le paradoxe de nature pragmatique est intéressant pour cette recherche car il ne résulte pas de ce qui est dit ou écrit mais de ce qui est observé (Hernandez, 2006). Il porte donc de la matérialité (Smith et Lewis, 2011). Le paradoxe pragmatique permet de sortir « de l'univers purement logique pour entrer dans l'univers bien réel de l'interaction humaine circonstanciée et contextualisée » (Perret et Josserand, 2003 : 9).

Perret et Josserand (2003 : 8) soulignent que le paradoxe pragmatique implique la présence « d'éléments contradictoires et mutuellement exclusifs » (Cameron et Quinn, 1988 : 2). Il concerne donc des tensions et des oppositions entre différentes explications d'un même phénomène, ayant chacune des arguments solides et fondés (Poole et Van de Ven, 1989). Le paradoxe pragmatique est aussi à la fois matérialisé en étant une propriété d'un phénomène observé lié au fait organisationnel, et le résultat d'une construction sociale dans la mesure où le paradoxe est relatif (Smith et Lewis, 2011). Dans cette perspective, Perret et Josserand (2003) reprennent les travaux de Ford et Backoff (1988) pour identifier trois dimensions du paradoxe pragmatique : son caractère relativiste, une dimension interactionnelle, et un principe dialectique. En effet, il s'agit d'une construction humaine qui vise à identifier une contradiction persistante qui émerge dans l'interaction (Lewis, 2000). En ce sens l'approche par les paradoxes nous permet de concevoir la complexité du phénomène d'ancrage territorial en offrant une « projection » possible, parmi tant d'autres, du phénomène (Le Moigne, 1990 : 304). Par ailleurs, pour Smith et Lewis (2011) le caractère relatif du paradoxe est lié à son état latent ou saillant. L'état de latence du paradoxe vient du fait que les acteurs ne se le représentent pas car ils ne l'ont pas expérimenté. Une fois expérimenté, le paradoxe passe de l'état de latence à l'état de saillance ; le paradoxe est saillant car il est expérimenté par les

acteurs qui s'en saisissent et y apportent une réponse stratégique. En ce sens, les paradoxes de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère peuvent être latents (dormants, non-perçus ou ignorés) ou saillants dès lors qu'ils sont expérimentés par les managers territoriaux qui font face à la problématique d'ancrage des filiales étrangères de leur territoire.

5.2.2 *Du paradoxe à l'ago-antagonisme*

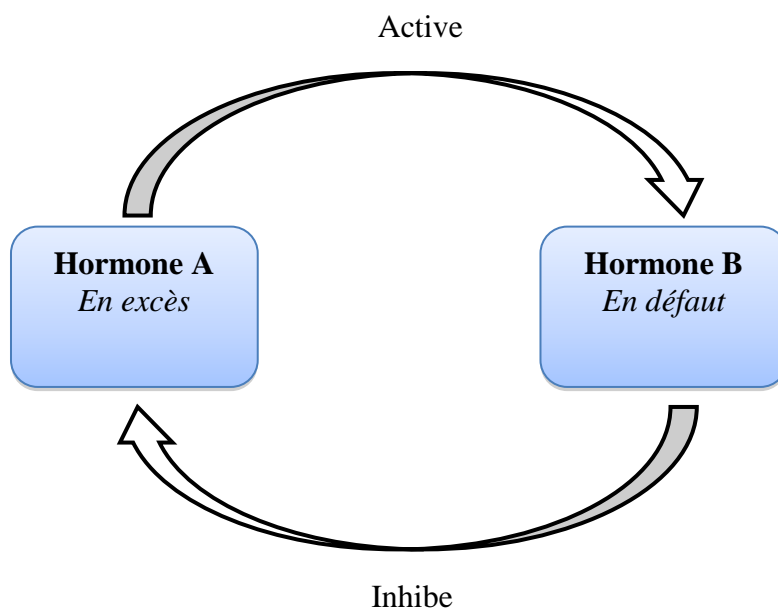
Selon Smith et Lewis (2011 : 385), les recherches portant sur les paradoxes manquent de clarté conceptuelle du fait de l'utilisation, de manière interchangeable, de termes tels que « paradoxe », « dilemme », ou encore « dichotomie ». Notons à cet égard que, contrairement au dilemme, le paradoxe pragmatique entraîne une situation où le choix est interdit et où la réponse apportée au paradoxe doit tenir compte de ses deux pôles opposés (Perret et Josserand, 2003 ; Smith et Lewis, 2011). Aussi, un élément clé de définition du paradoxe semble être la présence d'une contradiction persistante. Cette contradiction persistante peut être illustrée par le symbole Taoïste du Yin et du Yang (Lewis, 2000 ; Smith et Lewis, 2011 ; Dameron et Torset, 2012 ; 2014). Ainsi, les éléments constitutifs du paradoxe entretiennent une relation duale et conflictuelle, mais aussi complémentaire et synergique (Morin, 1988 ; Lewis, 2000 ; Clegg et al., 2002 ; Denis, 2002 ; Perret et Josserand, 2003 ; Martinet, 2006 ; Smith et Lewis, 2011, Dameron et Torset, 2012 ; 2014).

L'idée de « conflictualité synergique » a notamment été mise en évidence par Bernard-Weil afin de « se (re)donner les moyens de penser la complémentarité des antagonismes » (Martinet, 2006 : 41). Elie Bernard-Weil, décédé au moment où nous découvrons ses travaux (2013), était endocrinologue, psychiatre et mathématicien. L'idée de « conflictualité synergique » sera formalisée par ce qu'il a nommé la théorie des systèmes³⁵ ago-antagonistes. Cette théorie nous semble pertinente pour comprendre le phénomène d'ancrage territorial des filiales étrangères et pour étudier la manière dont l'action publique locale peut le favoriser. En effet, cette théorie permet une approche multi-niveaux et admet l'idée de « conflictualité synergique » comme une règle et non comme une exception ce qui nous permet d'accéder à la complexité du phénomène observé (Morin, 1988).

³⁵ La notion de système est entendue au sens de Le Moigne, c'est-à-dire « un objet qui, dans un environnement, doté de finalités, exerce une activité et voit sa structure interne évoluer au fil du temps, sans qu'il perde pourtant son identité unique » (Le Moigne, 1994 : 61).

La théorie des systèmes ago-antagonistes trouve son origine dans les travaux d'Elie Bernard-Weil sur les maladies immunitaires basées sur un dérèglement cellulaire comme dans le cas de certains cancers (Bernard-Weil, 1969). Bernard-Weil (1969) observe que le symptôme dû à un déséquilibre hormonal pouvait être contrôlé par l'administration de l'hormone déjà en excès (ce qui paraît a priori illogique), et non de l'hormone manquante (ce qui paraît a priori logique). Bernard-Weil en déduit l'existence d'une homéostasie pathologique qui signifie que l'organisme vivant parvient à l'équilibration en dehors d'un état normal (la santé), et cette équilibration est justement permise par l'ago-antagonisme de deux éléments où l'un peut, à la fois, activer et inhiber l'autre et réciproquement (Figure 10). En ce sens, agir sur l'élément en excès permet d'activer l'élément en défaut qui lui-même viendra corriger l'excès du première élément en l'inhibant. Dans ses travaux, Bernard-Weil conclut à l'échec des thérapeutiques classiques visant à ajouter la seule hormone manquante car le système retourne vite à son état initial pathologique. Un traitement efficace suppose alors une thérapeutique bipolaire consistant à faire à la fois quelque chose et son contraire. Cette thérapeutique bipolaire trouve aujourd'hui plusieurs applications comme dans le traitement multi-thérapies du sida (Donnadieu, 2014).

Figure 10 : Homéostasie pathologique



Source : adapté de Donnadieu (2014 : 1)

Bernard-Weil (1999 ; 2002 ; 2003) labélise cette relation à la fois conflictuelle et synergique de relation ago-antagoniste. Ses travaux se focaliseront sur la formalisation d'une théorie ago-

antagoniste applicable à n'importe quelle situation appelant la stratégie : « toute situation appelant une réponse en termes de stratégie et de contrôle peut être modélisée comme un ensemble ou réseau de couples en lutte-coopération dont il s'agit de réguler l'équilibrage sur la durée sans jamais privilégier et, a fortiori, faire triompher un pôle au détriment de l'autre – situation alors pathologique – ou rechercher une illusoire synthèse comme dans la dialectique Hégélienne » (Martinet et Payaud, 2008 : 21). Cette théorie pose les fondements d'une « pensée bipolaire » où il s'agit de « voir avec ses deux yeux » et d'agir avec « ses deux bras » (Bernard-Weil, 2002 : 32).

La théorie des phénomènes ago-antagonistes considère que des éléments opposés, constitutifs d'un paradoxe, deviennent un couple d'éléments ago-antagonistes. Antagoniste, puisqu'ils s'opposent et agonistes puisque de la conflictualité naît des effets positifs : « l'antagonisme correspond à l'opposition de deux forces agissant sur un récepteur commun, l'agonisme à leur coopération (au minimum, le fait d'appartenir à un même couple) » (Bernard-Weil, 2002 : 12). L'intérêt se porte alors sur l'identification et la régulation des couples ago-antagonistes nécessaires à l'équilibration et la viabilité du phénomène observé. En effet, pour Bernard-Weil il s'agit d'une théorie du vivant « qui touche à la viabilité des systèmes naturels et artificiels » (2002 : 12). La viabilité du phénomène observé suppose de penser l'équilibration sous tension des relations ago-antagonistes, il ne s'agit pas de rechercher un équilibre illusoire ; « l'équilibre est un état statique tandis que l'équilibration est un processus dynamique de (re)construction continue qui procède de la mise sous tension dynamique, d'actions et de contre-actions permanentes, de « stratégies bilatérales » » (Denis, 2002 : 14-15). Cette théorie se veut transdisciplinaire et trouve notamment des applications en sciences de gestion (Martinet, 1997 ; Denis, 2002 ; Martinet, 2006 ; Said, 2006 ; Hafsi et Martinet, 2007 ; Bruyère, 2008 ; Martinet, 2009 ; Martinet et Payaud, 2008 ; Dameron et Torset, 2012 ; Assens, 2013 ; Dameron et Torset, 2014 ; Grimand et al., 2014). Ces applications ont été possibles à partir des travaux fondateurs de Martinet (1997) pour qui « la pensée stratégique doit placer en son centre – et non comme cas limite – les couples ago-antagonistes qui fondent sa raison d'être » (Martinet, 2006 : 41).

5.2.3 Les caractéristiques de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère en tant que phénomène Ago-Antagoniste (AA)

La théorie des phénomènes ago-antagonistes se définit au travers de huit caractéristiques (Bernard-Weil, 1999 ; 2002 ; 2003). Ces huit caractéristiques constituent des postulats qui nous permettent de poser les fondements d'une perspective ago-antagoniste de l'ancrage territorial des filiales étrangères.

La première caractéristique de la théorie ago-antagoniste repose sur l'existence de **couples ago-antagonistes** qui permettent l'équilibration et donc la « viabilité » d'une situation, d'un objet ou d'un système. Ce que Bernard-Weil (1999 ; 2002 ; 2003) nomme « des couples AA » (Ago-Antagonistes). Ce sera l'objet du 5.3 que d'identifier ces couples AA qui naissent des contradictions mises en lumière par notre revue de la littérature.

La deuxième caractéristique implique que le processus d'**équilibration** des couples AA résulte de l'immobilité ou au contraire de l'oscillation autour d'un point d'équilibre³⁶. Pour comprendre la nuance de l'équilibration par immobilisme ou par oscillation, Bernard-Weil (2003 : 30) utilise la métaphore de « deux tireurs de corde figés dans leur effort » (équilibration par l'immobilité) ou de « deux scieurs de long » (oscillation autour d'un point d'équilibre). Cette caractéristique renvoie finalement à la question de la régulation des couples AA pour assurer l'équilibration de l'ensemble. Aussi, outre l'identification des couples AA, les modalités de régulations et donc la manière dont il est possible de manager un couple AA intéressent particulièrement cette recherche. Nous développerons ces modalités de régulation dans le chapitre 3-section 3 en ce qu'il s'agit « du comment » et non « du quoi » qui est l'objet du chapitre 2.

La troisième caractéristique suppose l'idée de **réseaux ago-antagonistes** et réfute l'idée qu'un système ne serait régi que par un couple AA. Au contraire, il existerait plusieurs

³⁶ Bernard-Weil reprend notamment les travaux de Prigogine portant sur la thermodynamique loin de l'équilibre pour distinguer équilibre et équilibration. Prigogine explique la distinction en ces termes :

« Si vous chauffez un liquide par en dessous, il se produit les tourbillons dans lesquels des milliards de milliards de molécules se suivent l'une l'autre. De même, un être vivant, vous le savez bien, est un ensemble de rythmes, tels le rythme cardiaque, le rythme hormonal, le rythme des ondes cérébrales, de division cellulaire, etc. Tous ces rythmes ne sont possibles que parce que l'être vivant est loin de l'équilibre. Le non-équilibre, ce n'est pas du tout les tasser qui se cassent ; le non-équilibre, c'est la voie la plus extraordinaire que la nature ait inventée pour coordonner les phénomènes, pour rendre des phénomènes complexes possibles. Donc loin d'être simplement un effet du hasard, les phénomènes de non-équilibre sont notre accès vers la complexité » (Prigogine, 1994 : 29).

couples ago-antagonistes constituant un réseau structuré, où les couples ago-antagonistes interviennent à des niveaux différents. Et, par truchement, deux couples d'agents AA d'un même niveau peuvent former de nouveaux couples d'agents AA de niveaux supérieurs. Cette caractéristique revêt un intérêt tout particulier dans le cadre de cette recherche qui propose d'explorer l'ancrage territorial des filiales étrangères à travers quatre niveaux d'analyse : individuel, organisationnel, territorial et global. A travers les multiples interactions existantes entre ces quatre niveaux, il semble important d'examiner l'imbrication des forces ago-antagonistes que nous identifierons. Par exemple, dans le cadre de l'ancrage territorial, nous pourrions considérer que, du fait d'une dimension collective, l'ancrage territorial suppose un certain niveau de confiance entre la filiale étrangère et ses parties prenantes territoriales. Néanmoins, dans une approche ago-antagoniste, considérer uniquement la confiance revient à se focaliser sur un seul pôle du couple confiance-vigilance et entraîne des risques d'enfermement si la confiance est exacerbée. Par ailleurs, l'ancrage territorial nécessite aussi que la filiale étrangère et le territoire puissent, à la fois, être ouverts sur l'extérieur pour profiter des opportunités qui s'y trouvent, et se fermer en cas de menaces trop fortes émanant de l'extérieur en question. Or, à considérer que l'ouverture et la saisie d'opportunités impliquent de rester vigilant et de ne pas s'enfermer dans des relations territoriales confortables de confiance, et à considérer que la fermeture et la protection contre un extérieur menaçant suppose de s'appuyer sur des partenaires et des relations de confiance, suggèrent de réfléchir à un niveau supérieur de force ago-antagoniste formées par le réseau de couples ago-antagonistes confiance-vigilance et ouverture-fermeture que l'on pourrait justement synthétiser par le couple proximité-distance. En effet, la proximité implique la confiance et la fermeture alors que la distance suppose la vigilance et l'ouverture.

La quatrième caractéristique postule le principe de « **division constituante** » où le contact direct entre les deux pôles d'un couple ago-antagoniste est impossible. Cette caractéristique rejoint l'idée d'une régulation nécessaire par immobilisme ou oscillation et renforce l'intérêt d'étudier les modalités d'expression et de régulation des couples AA qui sera l'objet de la section 3 du chapitre 3.

La cinquième caractéristique suggère que si l'approche ago-antagoniste révèle des contradictions nécessaires contenues dans un objet, il convient que le contenant de l'objet, et donc la perception du réel par le chercheur soit elle-même la résultante d'ago-antagonisme. Ce qui suppose que les modèles théoriques proposés issus de cette approche permettent, par

exemple, l'étude synchronique et diachronique d'un phénomène, impliquent une représentation simple et complexe, soit ouvert et fermé, etc... Cette caractéristique sera respectée notamment par le biais des choix épistémologiques et méthodologiques de la recherche dans la mesure où la modélisation ago-antagoniste n'a de sens qu'à conditions de respecter des **ago-antagonismes épistémiques** (Martinet et Payaud, 2008).

La sixième caractéristique a trait à l'**homéostasie pathologique** que nous avons définie plus haut (6.2.2). Selon Bernard-Weil, l'homéostasie pathologique correspond à « cette obstination d'un système ago-antagoniste déséquilibré à satisfaire de nouvelles normes, cette fois-ci pathologiques. Ce système n'aura de cesse de s'opposer aux efforts du stratège (médecin, politique...) qui s'efforce de réinstaurer les normes anciennes (principalement antagonistes), ou à la rigueur d'imposer de nouvelles normes agonistes susceptibles de rétablir un fonctionnement antagonistiquement équilibré. Le système caricature en quelque sorte son fonctionnement à l'état d'équilibre (sous tension) quand il cherchait à s'opposer aux perturbations en provenance de l'environnement, maintenant il s'oppose au retour à l'état d'équilibration souhaitée » (Bernard-Weil, 2003 : 31). L'homéostasie pathologique invite donc le stratège à biaiser le système en coopérant avec lui plutôt qu'en l'attaquant de manière frontale ; « c'est ce que l'on appelle une stratégie de contournement dont les exemples ne se trouvent pas seulement en biologie mais bien davantage dans les sciences sociales » (Donnadieu, 2014 : 3).

La septième caractéristique vise à préciser ce que n'est pas un couple ago-antagoniste, ce que Bernard-Weil considère comme des « **faux-couples** ». Ces derniers s'identifient par le fait que le modèle ago-antagoniste n'a pas pour fonction de les réguler comme le bien versus le mal. Il s'agit de distinguer les couples ago-antagonistes ayant une existence réelle, des faux couples ago-antagonistes de nature sémantique ou sur lesquels il n'y a pas de régulation à exercer. Il convient alors de s'intéresser aux couples ago-antagonistes qui agissent sur le phénomène souhaité et pour lesquels des thérapies, des stratégies sont possibles. Pour éviter cet écueil, nous avons déjà discuté du caractère pragmatique des relations paradoxales qui nous intéressent. Par ailleurs, les paragraphes qui suivent (5.3) se focalisent sur l'identification de couples AA qui peuvent expliquer l'ancrage territorial des filiales étrangères, et sur lesquels l'action publique locale peut agir.

La huitième caractéristique, certainement la plus sujette à controverse, est de nature philosophique et se fonde sur le théorème de Gödel lié à l'incomplétude d'une théorie. Il s'agit ici de mettre en évidence les limites d'une science des phénomènes ago-antagonistes. Selon Bernard-Weil, il convient de penser l'existence d'un « **méta-modèle des modèles universels** » qui ne pourrait être défini puisqu'il est supérieur à nous (Bernard-Weil, 1999 ; 2002 ; 2003). En effet, selon Bernard-Weil (1999 : 118), tout modèle théorique doit « toujours supposer qu'il comporte un méta-modèle, dont on ne peut rien dire de plus, puisque le langage du modèle émane de lui et ne peut remonter à sa source. Autrement dit, l'universalité du modèle est limitée par plus universel que lui ». En ce sens, à l'instar de Gödel, Bernard-Weil pose le postulat de l'incomplétude de la science et il en déduit la chose suivante : « il n'est pas possible de modéliser de bout en bout un comportement humain, ses allers-retours dans le méta-modèle échappent logiquement à tout effort de modélisation » (1999 : 118). L'existence de ce méta-modèle universel permet d'expliquer le caractère irréductible (Morin, 1988) et imprévisible (Le Moigne, 1990) des phénomènes complexes. Par ailleurs, reconnaître l'existence de ce méta-modèle implique de reconnaître le caractère immergé des choses tout autant qu'émergé. Une émanation concrète de ce méta-modèle est la discussion autour du concept de « moteur de la croissance » en tant que concept explicatif de l'évolution ; considérer qu'il existe des facteurs de croissance implique de reconnaître que la croissance leur préexiste (Bernard-Weil, 2003). Dès lors, l'observation d'un phénomène comme l'ancrage territorial des filiales étrangères, dans une perspective ago-antagoniste, « doit comporter cette sorte de vertige qui nous rend attentif à *l'émergence de situations nouvelles* (nouveaux entrepreneurs, nouvelles entreprises, nouveaux produits par exemple), sans renoncer toutefois à « *immerger* » dans ces situations notre science des régulations » (Bernard-Weil, 2003 : 35). Cette caractéristique renvoie à la récursivité de l'ancrage territorial qui est à la fois produit et résultat.

A travers ces huit caractéristiques, nous suggérons donc de penser l'ancrage territorial d'une filiale étrangère comme la résultante de forces ago-antagonistes dont l'expression et la régulation s'avèrent nécessaires pour favoriser et pérenniser cet ancrage. Intéressons-nous à présent à l'identification de ces forces ago-antagonistes.

5.3 Les ago-antagonismes de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère

Il s'agit ici d'identifier quelles sont les forces ago-antagonistes sur lesquelles l'action publique locale peut agir pour favoriser l'ancrage territorial d'une filiale étrangère ? Nous nous intéressons donc aux forces ago-antagonistes que notre cadrage théorique et conceptuel nous permet de révéler. En effet, rappelons qu'il s'agit de prendre avantage des tensions théoriques avancées et des oppositions afin de les utiliser pour stimuler le développement de théories plus englobantes et en ce sens, plus proches des phénomènes observés (Poole et Van de Ven, 1989).

Nous revenons dans un premier temps sur l'articulation théorique et conceptuelle que nous avons proposée pour penser l'ancrage territorial des filiales étrangères (5.3.1). Ensuite, nous mettons en évidence les forces ago-antagonistes de l'ancrage territorial des filiales étrangères qui découlent des contradictions théoriques (5.3.2). Enfin, nous proposons une synthèse de ces différentes forces ago-antagonistes et leur articulation dans le cadre d'une approche multi-niveaux de l'ancrage territorial des filiales étrangères (5.3.3).

5.3.1 Articulation théorique et conceptuelle pour penser l'ancrage territorial des filiales étrangères

L'approche par les ressources territoriales, développées par l'école de la Proximité, est à l'origine du concept d'ancrage territorial des filiales étrangères ; le concept d'ancrage territorial trouve ses sources dans la géographie économique (Colletis et Pecqueur, 1993, Zimmermann et al., 1995 ; Zimmermann, 1998 ; Rychen et Zimmermann, 1999 ; Colletis et Rychen, 2004 ; Colletis-Wahl et Perrat, 2004 ; Colletis et Pecqueur, 2005 ; Perrat et Zimmermann, 2005 ; Zimmermann, 2005 ; Colletis, 2010). Aussi, dans la section 2, nous avons relevé ces différents travaux académiques et nous y avons apporté une lecture critique. En effet, un examen critique de cette littérature nous a permis de mettre en avant plusieurs limites inhérentes à l'explication du phénomène d'ancrage territorial par la construction de ressources spécifiques territoriales dues à des effets de proximités.

Dans un premier temps, nous avons remis en question la relation linéaire et positive entre ancrage territorial et proximité de sorte à concevoir que la distance puisse être également nécessaire. En effet, les auteurs de l'école de la Proximité expliquent le phénomène d'ancrage

territorial par la conjonction de proximités géographique, organisationnelle et institutionnelle. De la conjonction de ces trois formes de proximité résultent des ressources spécifiques territoriales à l'origine du phénomène d'ancrage territorial d'une filiale étrangère. Dans cette perspective, les travaux de l'école de la Proximité s'insèrent dans une analyse des dynamiques économiques en termes de cluster. Or, selon nous, cette approche « proximiste » tend à dresser une vision sur-territorialisée de l'ancrage territorial. En effet, à l'instar d'autres travaux académiques (Boschma, 2004 ; 2005 ; Grabher, 2006 ; Balas et Palpacuer, 2008 ; Depret et Hamdouch, 2009 ; Torre et Zuindeau, 2009) nous considérons que la proximité n'a pas que des effets positifs, qu'elle peut être source de conflits (Torre et Zuindeau, 2009) et conduire à des situations de lock-in spatial (Boschma, 2005). En ce sens, il s'agit d'accepter l'idée que la distance puisse être salutaire.

Ensuite, nous avons appuyé l'idée portée par l'école de la Proximité que l'ancrage territorial d'une filiale étrangère résulte de sa triple insertion dans un territoire, dans une industrie mondiale et dans une EMN (Dupuy et Gilly, 1995). Or, l'école de la Proximité a uniquement exploré la dimension territoriale de son insertion pour en expliquer l'ancrage territorial ce qui tend à renforcer la vision sur-territorialisée du phénomène d'ancrage territorial d'une filiale étrangère. Ce point nous semble particulièrement important en termes d'implications managériales pour l'action publique locale. En effet, les apports théoriques de l'école de la Proximité implique, pour l'action publique locale, d'agir en faveur de la construction de ressources spécifiques territoriales (logique que l'on retrouve dans les *cluster policies*) mais néglige les autres dimensions de l'insertion de la filiale étrangère sur lesquelles l'action publique locale peut avoir un rôle à jouer. Nous avons donc mobilisé le cadre théorique et conceptuel des Chaînes Globales de Valeur (CGV) pour penser l'insertion de la filiale étrangère dans une industrie mondiale (section 2), et la littérature sur les relations siège-filiales pour penser l'insertion de la filiale dans son EMN (section 3).

Par ailleurs, nous avons souligné le fait que les auteurs de l'école de la Proximité, ayant travaillé sur le concept d'ancrage territorial d'une filiale étrangère, portent une vision hiérarchique de l'EMN où toutes les dynamiques sont impulsées par le siège (Perrat, 1992 ; Zimmermann et al., 1995 ; Zimmermann, 1998). L'existence d'un pouvoir discrétionnaire qui serait exploité par la filiale est absente de leurs travaux et le rôle du manager de filiale n'est pas perçu comme un élément déterminant pour l'ancrage territorial de la filiale étrangère. La littérature sur les relations siège-filiales, *a contrario*, nous permet justement de sortir de cette

vision hiérarchique de l'EMN (Hedlund, 1986) pour la concevoir comme un réseau (Bartlett et Ghoshal, 1990) composé d'unités semi-autonomes (Birkinshaw, 1997 ; 1998 ; 1999). Dans cette conception, sans pour autant nier le pouvoir et le contrôle exercés par le siège, la filiale peut exploiter son pouvoir discrétionnaire et le manager de filiale a un rôle important à jouer en devenant un « entrepreneur » (Birkinshaw, 1997 ; 1998 ; 1999). Dès lors, ces apports théoriques nous ouvrent la voie pour penser le rôle du manager de filiale comme un des déterminants de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère.

Enfin, nous avons montré que l'école de la Proximité tend à inscrire l'ancrage territorial dans une quête d'efficacité où il s'agit systématiquement de satisfaire la norme de performance globale et de rentabilité économique imposées par le siège. Or, à l'instar de Keh (2013 : 93), nous considérons que les filiales étrangères au sein de leurs EMN peuvent « négocier et traduire les normes globales existantes ou même en créer de nouvelles afin d'assurer leur légitimité et leur survie ». Nous avons donc apporté une lecture néo-institutionnelle (section 5) afin de concevoir qu'à la quête d'efficacité se joint une quête de légitimité (Meyer et Rowan, 1977). Ainsi, les filiales n'adoptent pas nécessairement les pratiques les plus efficaces mais celles qui apparaissent les plus acceptées socialement (Huault, 2009). Nous concevons alors que l'ancrage territorial puisse être le produit et le résultat de stratégies d'une filiale étrangère visant la conformité ou la résistance (Oliver, 1991) face aux normes globales de performance émanant du siège.

Examinons à présent les différentes forces ago-antagonistes révélées par le cadre théorique et conceptuel que nous proposons pour l'étude de l'ancrage territorial des filiales étrangères. Nous relevons les éléments ago-antagonistes qui peuvent permettre d'expliquer l'ancrage territorial d'une filiale étrangère et sur lesquels l'action publique locale peut avoir un rôle à jouer.

5.3.2 Les différentes forces ago-antagonistes de l'ancrage territorial des filiales étrangères

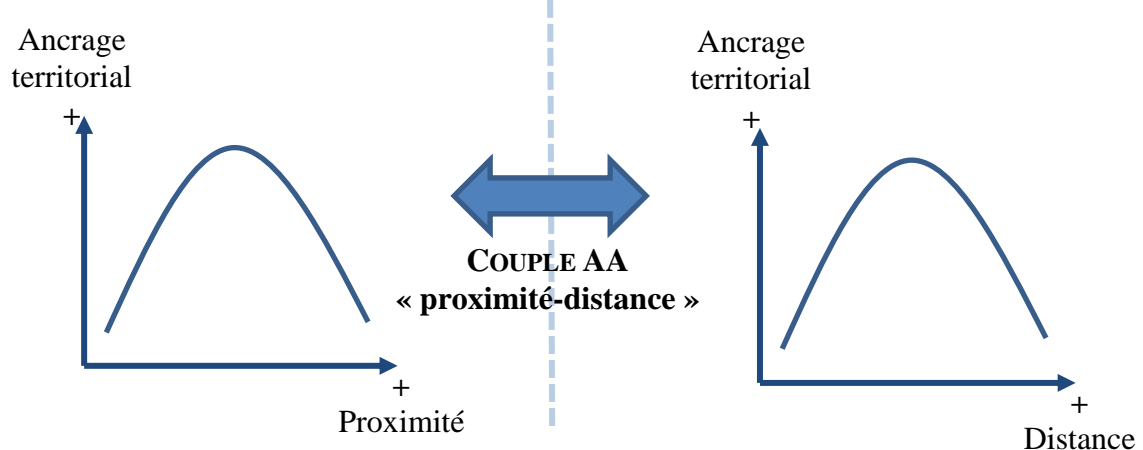
Nous identifions ici les différents couples AA (Ago-Antagonistes) qui émergent des différentes approches théoriques et conceptuelles que nous avons mobilisées. D'abord, à travers l'approche par les ressources territoriales, il s'agit de concevoir la proximité en tension paradoxale avec la distance ce qui suppose l'existence d'un couple AA « proximité – distance » (a). Ensuite, l'approche par les Chaînes Globales de Valeur, pour comprendre

l'insertion de la filiale étrangère dans une industrie globale, permet de mettre en tension les couples AA « local – global » (b) et « exogène – endogène » (c) pour expliquer l'ancrage territorial d'une filiale étrangère. En ce qui concerne l'insertion de la filiale étrangère dans une EMN, la littérature sur les relations siège-filiales met en lumière un premier couple AA « logique top-down – logique bottom-up » de sorte à considérer que l'ancrage territorial est à la fois le résultat d'une autonomie concédée par le siège et construite par la filiale (d). Cette littérature met en lumière un deuxième couple AA lié au rôle du manager de filiale et à son « engagement pour le territoire – engagement pour l'EMN » (e). Enfin, la lecture néo-institutionnelle invite à considérer que l'ancrage territorial peut être issu d'un couple AA « conformité – résistance » lié à la dualité institutionnelle de l'environnement de la filiale insérée dans un champ organisationnel local et dans le champ organisationnel de son EMN (f).

a. L'approche par les ressources territoriales : le couple AA « proximité – distance » de l'ancrage territorial

A la relation rectiligne et positive entre proximité et ancrage qui est traditionnellement proposée dans la littérature, nous suggérons une relation curviligne. En effet, concevoir l'ancrage territorial comme un phénomène résultant de forces ago-antagonistes invite à penser autrement et à concevoir des relations entre variable dépendante et indépendante non pas de forme rectiligne mais de forme curviligne (Clegg et al., 2002). En ce sens, nous supposons que la proximité entretient une relation curviligne de type parabolique (courbe en cloche) avec l'ancrage territorial d'une filiale étrangère ; une trop grande proximité entraîne une baisse de l'ancrage territorial. Cette relation peut s'expliquer par la présence d'une force ago-antagoniste de type « proximité-distance » qui implique que chaque pôle du paradoxe entretienne une relation curviligne de type parabolique avec le phénomène qu'il explique. Dès lors, la proximité mène à des effets positifs en termes d'ancrage territorial d'une filiale étrangère si, et seulement si, il existe de la distance. Proximité et distance forment donc un couple ago-antagoniste (Figure 11) qui résulte d'une tension de nature territoriale en ce que cette tension est liée à la construction d'un « dedans » par rapport à un « dehors » (Leloup et al., 2005 ; Pecqueur, 2006). Ainsi, nous suggérons que si l'action publique locale cherche à favoriser des proximités territoriales, elle ne doit pas négliger les bienfaits d'une distance territoriale et la construction de relations avec l'extérieur du territoire.

Figure 11 : La tension territoriale du couple Ago-Antagoniste « proximité – distance »



Source : Auteur

b. L'approche par les Chaînes Globales de Valeur (CGV) : le couple AA « local – global »

Pour également pallier la vision sur-territorialisée du phénomène d'ancrage territorial des filiales étrangères, nous avons proposé de nous intéresser, dans un premier temps, à la dimension globale de la filiale étrangère insérée dans une industrie. Pour ce faire, nous avons mobilisé une approche par les Chaînes Globales de Valeur (CGV) de sorte à comprendre les dynamiques à l'œuvre au sein d'une industrie globale dans laquelle la filiale et son EMN sont insérées.

Ainsi, l'approche par les CGV permet de compléter l'approche par la proximité en ajoutant à la dimension locale, la dimension globale pour penser l'ancrage territorial d'une filiale étrangère. Ces deux approches permettent de mettre en tension deux focales d'analyse que sont le local et le global et de concevoir que c'est bien de la tension entre ces deux focales que l'ancrage territorial d'une filiale étrangère est en partie permis. En effet, il s'agit d'observer et de comprendre les dynamiques à l'œuvre à l'extérieur et à l'intérieur (Dameron et Torset, 2012 ; 2014) du territoire pour pouvoir agir sur l'ancrage territorial d'une filiale étrangère. En ce sens, nous supposons que les managers territoriaux, qui décident et mettent en œuvre l'action publique locale en matière d'ancrage territorial, font face à un couple AA « local – global » lié à une tension focale qui implique de « voir avec ses deux yeux » (Bernard-Weil, 2002 : 32).

c. L'approche par les CGV : le couple AA « exogène – endogène » de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère

Dans l'approche par les CGV deux concepts centraux ressortent de la revue de littérature ; le concept de gouvernance de la CGV et le concept de mise à niveau industrielle. En effet, rappelons que les travaux académiques portant sur les CGV se donnent pour ambition de comprendre les rapports de domination et les jeux de pouvoir au sein d'une industrie mondiale.

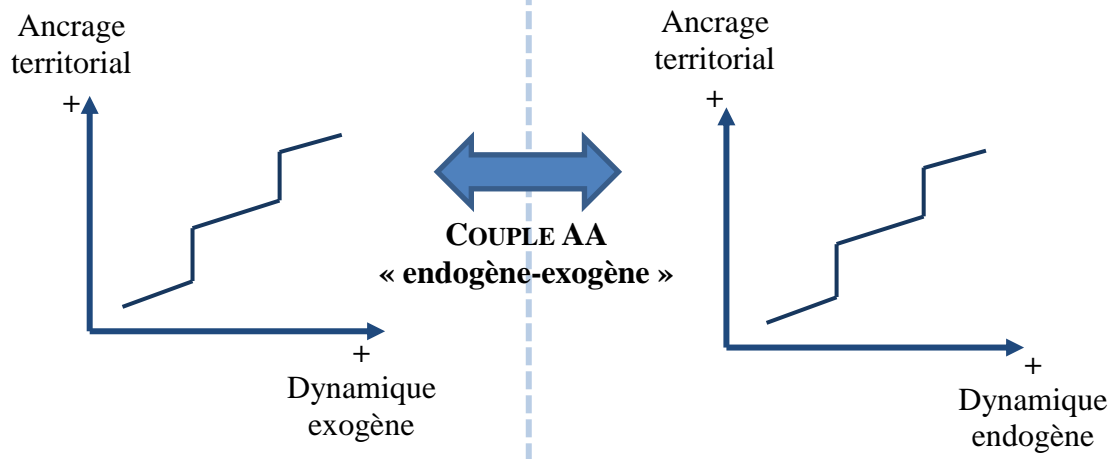
Le concept de gouvernance de la CGV donne à voir plusieurs modèles d'organisation de la CGV selon la complexité et la capacité à coder les transactions, et selon les compétences des acteurs de la chaîne d'approvisionnement (modèles de gouvernance de la CGV en marché, modulaire, relationnelle, captive ou hiérarchique). Ces modèles impliquent des degrés de coordination et d'asymétrie de pouvoir différenciés allant du modèle de gouvernance en marché, où la coordination et l'asymétrie de pouvoir sont très faibles, au modèle de la hiérarchie où la coordination et l'asymétrie de pouvoir y sont très fortes (Gereffi et al., 2005). Les modèles de gouvernance de la CGV mettent en lumière les forces externes au territoire qui agissent sur l'ancrage territorial de la filiale étrangère et renvoient aux dynamiques de développement exogène qui influencent l'ancrage territorial d'une filiale étrangère.

En revanche, le concept de mise à niveau industrielle, correspondant à l'évolution d'une entreprise au sein d'une CGV (Humphrey et Schmitz, 2002 ; Barrientos et al., 2011 ; Tejada et al., 2011 ; De Marchi et al., 2013), met en lumière les forces internes au territoire et permet d'appréhender les dynamiques endogènes au territoire qui agissent sur l'ancrage territorial d'une filiale étrangère. En effet, par une mise à niveau industrielle de procédé, du produit, fonctionnelle ou « de la chaîne », la filiale étrangère peut progresser dans la CGV et partant, renforcer son ancrage territorial voire faire progresser son territoire d'implantation dans la CGV en produisant des externalités territoriales positives.

Ainsi, l'approche par les CGV permet de révéler la tension temporelle entre dynamiques de développement « exogène » et « endogène » ; les dynamiques se succèdent dans le temps de manière ago-antagoniste pour favoriser l'ancrage territorial d'une filiale étrangère, lorsque les dynamiques sont positives. En effet, la dynamique de développement endogène, liée à une mise à niveau industrielle, permet de renforcer l'ancrage territorial de la filiale étrangère que

si cette dernière progresse dans la chaîne de valeur et implique une dynamique de développement exogène qui modifie (à la marge ou en profondeur) la gouvernance de la CGV, et réciproquement. Il y a donc alternance dans le temps des effets d'ancrage territorial de la filiale étrangère des dynamiques de développement exogène et endogène ce qui implique l'existence d'un couple AA « exogène – endogène » lié à une tension temporelle (Figure 12).

Figure 12 : La tension temporelle du couple Ago-Antagoniste « exogène – endogène »



Source : auteur

d. Les relations siège-filiales : le couple AA logique « top down – bottom up » de l'ancrage territorial

La littérature sur les relations siège-filiales permet de sortir d'une vision purement hiérarchique de l'EMN et met en tension les logiques top-down et bottom-up qui sont à l'œuvre au sein d'une EMN. En effet, concevoir cette dernière comme un réseau composé d'unités semi-autonomes (Birkinshaw, 1997) signifie que l'ancrage territorial d'une filiale étrangère est, à la fois, impulsé par les décisions du siège (logique top-down) et par les décisions de la filiale étrangère (bottom-up).

La logique top-down se matérialise par les différents rôles qu'un siège peut donner à sa filiale (leader stratégique, contributeur, exécutant, trou noir) impliquant différents degrés d'autonomie (Bartlett et Ghoshal, 1986). La logique top-down se matérialise également par les différentes formes de contrôle exercées par le siège selon qu'il s'agisse d'un contrôle par les personnes, d'un contrôle bureaucratique, d'un contrôle par les résultats ou d'un contrôle par la socialisation et les réseaux (Beddi, 2012). Nous supposons donc que ces rôles et ces

formes de contrôle agissent sur l’ancrage territorial d’une filiale étrangère et ont un effet sur la capacité de l’action publique locale à favoriser l’ancrage de cette dernière.

La logique bottom-up prend forme à travers les initiatives prises par les filiales qui correspondent à des activités proactives, faites en autonomie et comportant une prise de risque (Birkinshaw, 1997). Dès lors, les différentes initiatives (locales, internes, globales, hybrides) se présentent comme des problèmes productifs qui permettent de développer, consolider, ou défendre la place de la filiale étrangère au sein de l’EMN (Delany, 2000). Par la prise d’initiatives, la filiale étrangère peut donc construire son autonomie et renforcer son ancrage territorial. Par ailleurs, nous suggérons que l’action publique locale peut avoir un rôle à jouer en facilitant et en accompagnant ces prises d’initiatives.

Ainsi, la littérature sur les relations siège-filiales donne à voir l’existence d’une tension organisationnelle qui prend forme par le couple AA « logique top-down – logique bottom-up ». Nous supposons que ce couple AA peut participer à l’explication du phénomène d’ancrage territorial d’une filiale étrangère et constitue un élément sur lequel l’action publique locale peut agir.

e. Les relations siège-filiales : le couple AA engagement du manager de filiale « pour le territoire – pour l’EMN »

La littérature sur les relations siège-filiales, et plus précisément celle liée au concept d’initiative, permet d’introduire le rôle du manager de filiale dans l’explication du phénomène d’ancrage territorial. En effet, dans le cadre de la prise d’initiative, le manager de filiale devient un entrepreneur et son rôle vise à identifier des opportunités et à prendre des initiatives (Birkinshaw, 1998 ; Birkinshaw et al., 2005 ; Dörrenbächer et Geppert, 2009a ; 2009b).

Aussi, la littérature souligne l’importance des attitudes du manager de filiale pour expliquer la prise d’initiatives. Néanmoins, l’analyse individuelle et attitudinale reste à explorer empiriquement (Schmidt et Dzedek, 2011). Pour ce faire nous avons proposé d’étudier l’engagement du manager de filiale (Meyer et Allen, 1997) qui peut être engagé pour son EMN et/ou pour son territoire.

Ces deux cibles d'engagement du manager de filiale, que sont le territoire et l'EMN, peuvent faire naître une tension sociale en ce qu'elles découlent de la double appartenance du manager de filiale. En effet, il peut exister des tensions lorsque les intérêts de l'EMN et les intérêts du territoire sont divergents et conflictuels (Dörrenbächer et Geppert, 2009b), notamment lorsque la pérennité de l'ancrage territorial de la filiale est remise en cause par le siège. Le manager de filiale se retrouve alors dans une tension psychologique qu'il cherchera à résoudre. Nous supposons donc qu'un couple AA de type engagement « pour le territoire – pour l'EMN » existe et permet, en partie, d'expliquer l'ancrage territorial d'une filiale étrangère. Par ailleurs, nous supposons que l'action publique locale peut agir sur l'engagement du manager de filiale.

f. La lecture néo-institutionnelle : le couple AA « conformité – résistance »

Si l'école de la Proximité inscrit le concept d'ancrage territorial d'une filiale étrangère dans une quête d'efficacité, nous avons apporté une lecture néo-institutionnelle afin d'adjoindre à la quête d'efficacité, une quête de légitimité (Meyer et Rowan, 1977).

Aussi, nous avons mobilisé la littérature portant explicitement sur l'environnement institutionnel d'une filiale étrangère (Kostova et Zaheer, 1999 ; Kostova et Roth, 2002 ; Ferner et al., 2005 ; Geppert et al., 2006 ; Morgan et Kristensen, 2006 ; Spicer, 2006 ; Tempel et al., 2006 ; Tempel et Walgenbach, 2007 ; Kostova et al., 2008 ; Dörrenbächer et Geppert, 2009a, 2009b ; Ferner et al., 2011 ; Dörrenbächer et Gammelgaard, 2011 ; Geppert et Dörrenbächer, 2014). Cette littérature considère que la filiale étrangère poursuit une quête de légitimité externe, liée au champ organisationnel de son territoire d'accueil, et une quête de légitimité interne, liée au champ organisationnel de l'EMN à laquelle elle appartient (Kostova et Zaheer, 1999). Les filiales opèrent donc sous une condition de dualité institutionnelle qui signifie qu'elles font face à deux champs organisationnels, celui de l'EMN et celui de leur territoire d'accueil (Kostova et Roth, 2002).

Cette dualité institutionnelle tend à dessiner deux profils de filiales : les filiales boy scout qui se conforment aux normes émanant de l'EMN, et les filiales subversives qui résistent aux pressions institutionnelles de l'EMN (Morgan et Kristensen, 2006). Néanmoins, si l'on considère simultanément l'existence des deux champs organisationnels, alors la filiale subversive vis-à-vis de l'EMN peut être simultanément boy scout envers son territoire, notamment lorsqu'il s'agit de résister face à une remise en question de son ancrage territorial

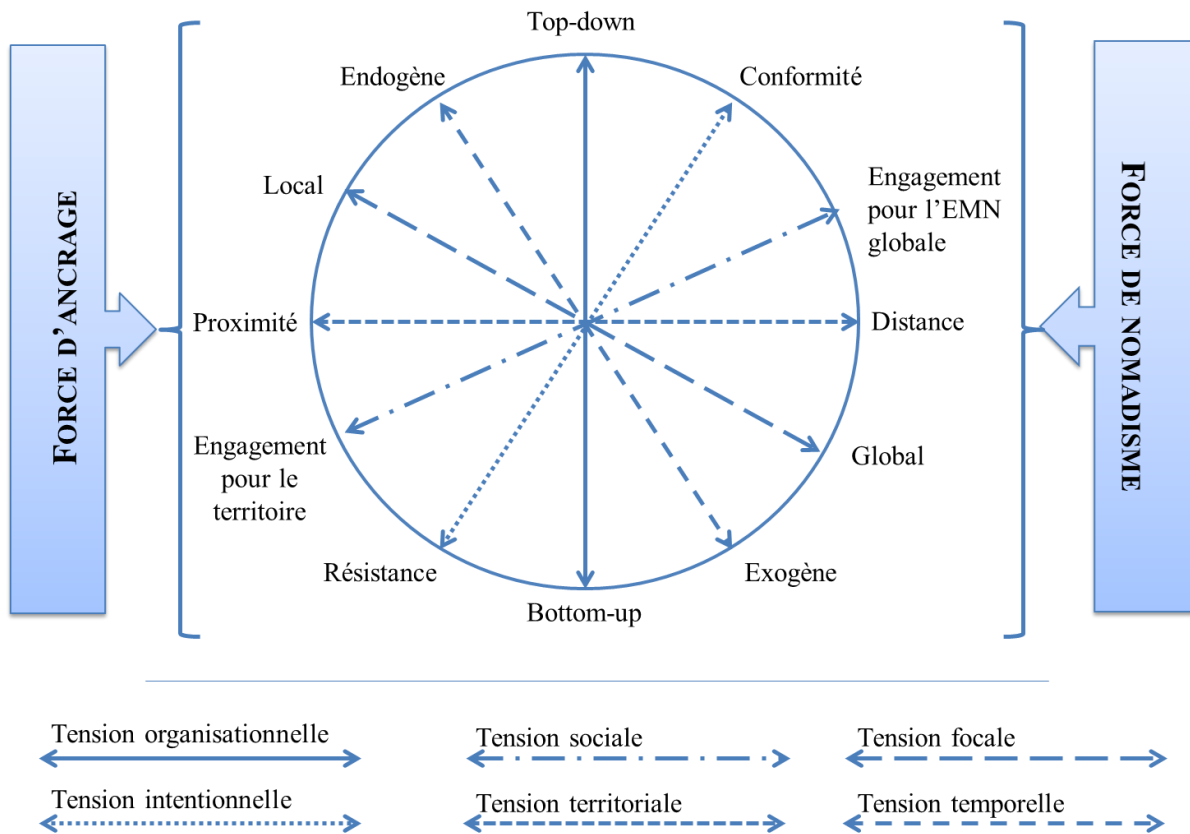
par le siège, et inversement. La conformité dans un champ, peut donc requérir l'adaptation voire la résistance pure au sein d'un autre champ organisationnel. Ainsi, la condition de dualité institutionnelle sous laquelle opère la filiale étrangère invite à considérer l'existence d'un couple AA de nature intentionnelle de type « conformité – résistance ». Nous supposons que ce couple AA « conformité – résistance » participe à l'explication du phénomène d'ancrage territorial des filiales étrangères et que l'action publique locale a une capacité d'agir.

5.3.3 Synthèse et articulation des couples AA de l'ancrage territorial des filiales étrangères pour une approche multi-niveaux

La relecture théorique par une perspective ago-antagoniste que nous apportons au cadre théorique et conceptuel proposé pour penser l'ancrage territorial des filiales étrangères permet de révéler six couples ago-antagonistes (Figure 13) :

- Le couple AA « proximité – distance » lié à une tension territoriale ;
- Le couple AA « local – global » lié à une tension focale ;
- Le couple AA « exogène – endogène » lié à une tension temporelle ;
- Le couple AA logique « top-down – bottom-up » lié à une tension organisationnelle ;
- Le couple AA engagement du manager de filiale « pour le territoire – pour l'EMN » lié à une tension sociale ;
- Le couple AA « conformité – résistance » lié à une tension intentionnelle.

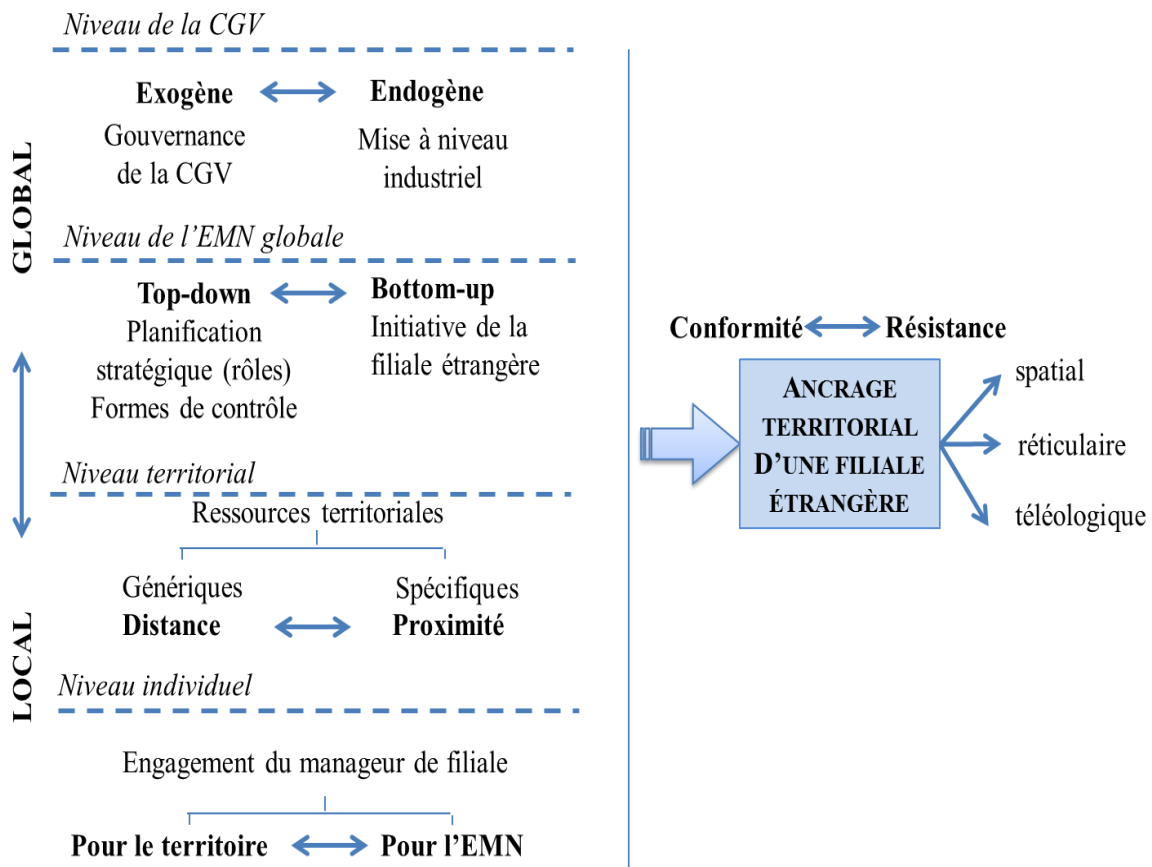
Figure 13 : Les couples Ago-Antagonistes de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère



Source : auteur

Aussi, nous avons pu relever ces différents couples AA en partant du principe que l'ancrage territorial d'une filiale étrangère résulte de sa triple insertion dans un territoire, dans une industrie globale et dans une EMN (Dupuy et Gilly, 1995 ; Zimmermann et al., 1995). Dès lors, il convient d'articuler ces différents couples AA qui interviennent à des niveaux différents d'analyse de l'ancrage territorial des filiales étrangères (Figure 14). Il s'agit en ce sens de respecter la troisième caractéristique de la théorie des systèmes ago-antagonistes ; un phénomène n'est pas régi par un unique couple AA mais, au contraire, par un réseau structuré de couples AA qui interviennent à des niveaux différents (Bernard-Weil, 1999 ; 2002 ; 2003).

Figure 14 : articulation des couples AA pour une approche multi-niveaux de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère



Source : auteur

Ces différents couples AA interviennent au niveau individuel à travers l'engagement du manager de filiale, au niveau de l'insertion territoriale à travers les effets de proximité et de distance, au niveau de l'insertion de la filiale dans son EMN à travers la tension entre logique top-down et bottom-up, au niveau local et global à travers la double focale d'analyse, et au niveau global à travers la tension entre développement exogène et endogène.

5.4 Apports et limites d'une perspective ago-antagoniste pour l'objet de recherche

La perspective ago-antagoniste nous permet d'appréhender la complexité du phénomène d'ancrage d'une filiale étrangère en tenant compte de sa triple insertion, à la fois dans une EMN, dans un territoire et dans une industrie mondialisée. Cette perspective nous permet de donner du sens à la reconstruction théorique que nous avons proposée du concept d'ancrage territorial. En effet, nous avons combiné différentes approches : celles de l'école de la Proximité, de l'analyse en termes de Chaînes Globales de Valeur (CGV), de l'étude des

relations siège-filiales, et celle permettant une lecture néo-institutionnelle du phénomène. Aussi, ces différentes approches font ressortir un ensemble de contradictions théoriques qui, dans une perspective ago-antagoniste, ne constituent plus un obstacle à la logique, mais au contraire, représentent les caractéristiques intrinsèques de la complexité du phénomène d'ancrage territorial des filiales étrangères. Ainsi, les contradictions n'apparaissent plus comme un indicateur de faiblesse théorique, mais comme une heuristique féconde pour appréhender de manière holistique un objet de recherche (Poole et Van de Ven, 1989). La perspective ago-antagoniste nous permet donc d'apporter une lecture théorique d'ensemble qui révèle différents couples ago-antagonistes multi-niveaux qui peuvent agir sur l'intensité de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère. Ces couples ago-antagonistes sont :

- Le couple AA « proximité – distance » lié à une tension territoriale ;
- Le couple AA « local – global » lié à une tension focale ;
- Le couple AA « exogène – endogène » lié à une tension temporelle ;
- Le couple AA logique « top-down – bottom-up » lié à une tension organisationnelle ;
- Le couple AA engagement du manager de filiale « pour le territoire – pour l'EMN » lié à une tension sociale ;
- Le couple AA « conformité – résistance » lié à une tension intentionnelle.

Par conséquent, nous supposons que l'action publique locale se saisit de ces ago-antagonismes pour favoriser l'ancrage territorial des filiales étrangères et partant, nous supposons que les managers territoriaux les perçoivent et agissent pour les réguler.

Concernant leur régulation, la théorie des systèmes ago-antagonistes proposée par Bernard-Weil (1999 ; 2002 ; 2003) indique que les forces ago-antagonistes impliquent de les réguler par des stratégies bipolaires impliquant de « voir avec ses deux yeux » et d'agir avec « ses deux bras » (Bernard-Weil, 2002 : 32). Aussi, notre lecture ago-antagoniste s'applique à un cas particulier : celui du management public territorial. Par conséquent, la théorie des systèmes ago-antagoniste nous permet de comprendre le phénomène d'ancrage territorial des filiales étrangères, mais ne nous dit rien sur les spécificités du contexte managérial qui nous intéresse ici, à savoir celui de l'action publique locale. Cette théorie nous permet d'appréhender de manière englobante le « quoi » de notre objet de recherche mais passe en partie sous silence la question du « comment » qui sera l'objet du chapitre suivant.

SYNTHESE DU CHAPITRE 2

Le concept d'ancrage territorial, issu de l'école de la Proximité, permet de répondre à un double objectif de l'action publique locale : retenir une filiale étrangère et faire en sorte qu'elle participe à l'attractivité territoriale durable. Il qualifie la relation entre une filiale étrangère et son territoire d'accueil.

Notre objet de recherche consiste à étudier la relation positive entre action publique locale et ancrage territorial des filiales étrangères. Pour ce faire, le chapitre 2 nous a permis de revenir sur le concept d'ancrage territorial et de formuler deux propositions de recherche visant à comprendre comment cet objet de management peut potentiellement être perçu par les managers territoriaux. Dit autrement, en quoi consiste l'ancrage territorial d'une filiale étrangère ? Comment se manifeste-t-il et comment l'expliquer ?

A ce propos, il existe très peu de travaux étudiant l'ancrage territorial d'une filiale étrangère par le prisme de l'action publique locale à travers les perceptions des managers territoriaux. Nous supposons dans un premier temps que l'ancrage territorial constitue un objectif stratégique pour l'action publique locale dans la mesure où l'ancrage territorial d'une filiale étrangère peut favoriser l'attractivité territoriale durable.

Par ailleurs, nous avons montré que l'intensité de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère varie d'un auteur à l'autre, et qu'ils ne mettent pas tous les mêmes éléments derrière ce concept. Dans une perspective réflexive du concept, c'est-à-dire concernant la manière dont il se manifeste, certains auteurs font référence à la pérennité de la localisation d'une activité économique, d'autres aux relations qui se nouent sur un territoire entre une activité économique et les autres. Et enfin, certains travaux mettent en avant une forme de symbiose entre le territoire et la filiale étrangère, lorsque cette dernière participe activement au développement territorial et poursuit d'autres intérêts que purement économique (logique sociétale) visant à préserver un intérêt général territorialisé. Cette synthèse de la littérature nous a amenés à proposer que l'ancrage territorial d'une filiale étrangère se compose de trois dimensions qui permettent de favoriser l'attractivité territoriale durable : spatiale, réticulaire et téléologique. La dimension spatiale fait référence au maintien d'une localisation, et donc à la pérennité de ses effets économiques directs. La dimension réticulaire renvoie aux relations qu'elle noue sur un territoire avec des partenaires économiques. Et la dimension téléologique

correspond à la poursuite, par la filiale étrangère, de finalités externes visant à construire une forme d'alignement stratégique pour préserver un intérêt général territorialisé. Ainsi, nous formulons la proposition de recherche suivante :

P1 : L'ancrage territorial d'une filiale étrangère repose sur trois dimensions, spatiale, réticulaire, et téléologique, qui favorisent l'attractivité territoriale durable.

Si ce deuxième chapitre porte sur le quoi de notre objet de recherche, nous nous sommes également intéressés à la dimension formative du concept d'ancrage territorial des filiales étrangères. Il s'agit de comprendre comment se forme le concept, quelles sont les dimensions qui permettent de comprendre l'émergence de ses manifestations. Dit plus simplement : quels sont les facteurs de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère ? Comment expliquer ce phénomène ? Ces questions sont essentielles eu égard à l'objet de recherche posé car pour comprendre comment l'action publique locale peut favoriser l'ancrage territorial des filiales étrangères, encore faut-il identifier les éléments sur lesquels agir. Pour ce faire, nous sommes partis des travaux de l'école de la Proximité puisqu'ils détiennent la paternité du concept. Ces travaux posent deux assertions principales :

- L'ancrage territorial résulte de la triple insertion d'une filiale étrangère, dans son territoire, dans son EMN et dans son industrie
- L'ancrage territorial d'une filiale étrangère résulte de l'activation de ressources spécifiques territoriales construites par une combinaison de différentes formes de proximité (géographique, organisationnelle, institutionnelle)

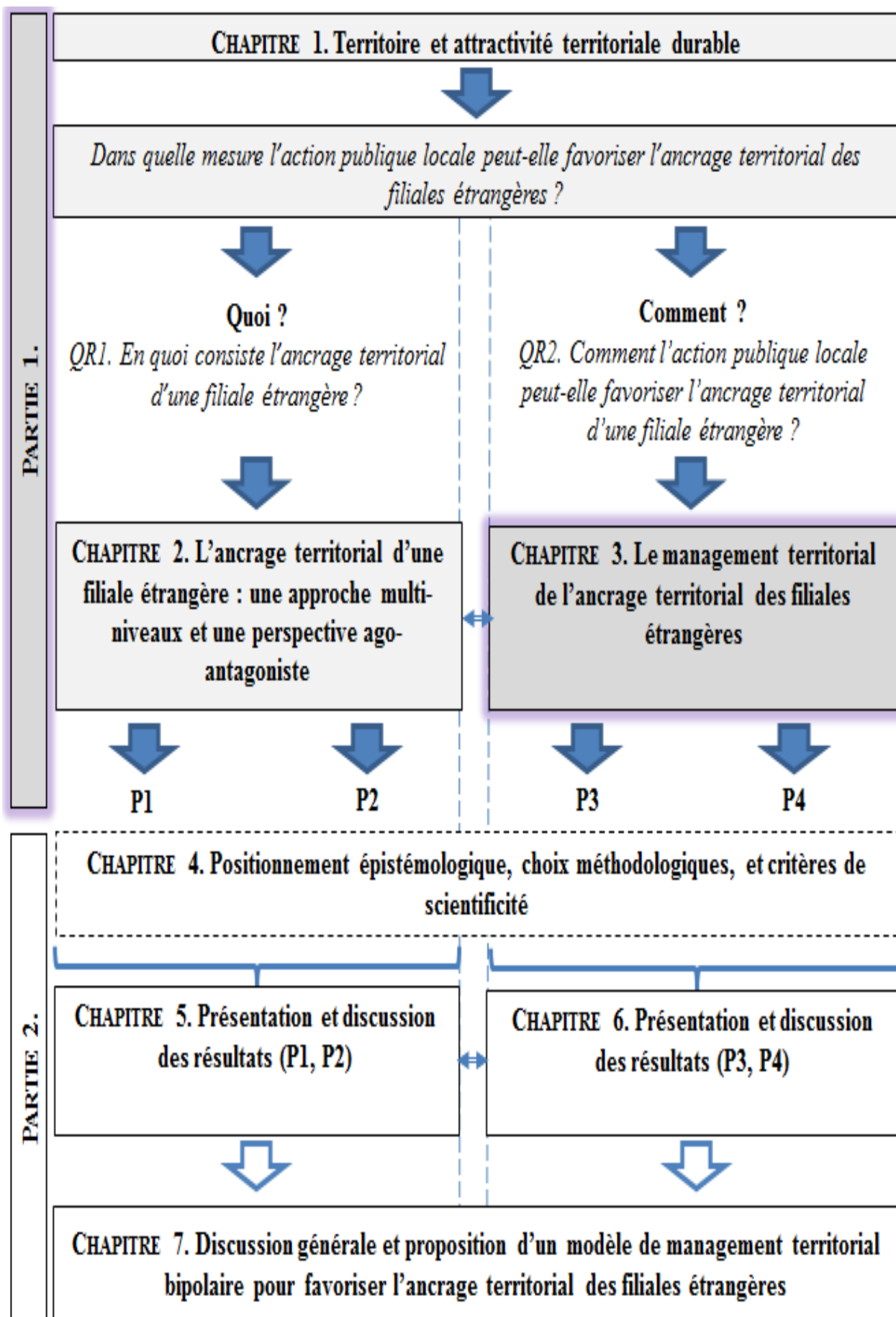
Or, nous avons mis en tension ces deux assertions ce qui nous a conduit à adopter une approche critique des travaux de l'école de la Proximité. En effet, si l'ancrage territorial s'explique uniquement par l'activation de ressources spécifiques territoriales dues à la combinaison de proximités, alors l'ancrage territorial d'une filiale étrangère ne résulte pas de sa triple insertion mais seulement de son insertion territoriale. Nous avons donc mis en avant une vision sur-territorialisée du concept d'ancrage territorial, rejoignant ainsi d'autres auteurs (Section 1).

Aussi, nous avons fait le choix de conserver, et d'exploiter ces deux assertions en les complétant. Dans notre conception, la combinaison de proximités et les ressources spécifiques territoriales permettent d'expliquer le phénomène d'ancrage mais seulement en partie. Il convient de réfléchir et d'identifier d'autres facteurs d'ancrage qui se situent à d'autres niveaux d'insertion de la filiale étrangère, à savoir dans son industrie globale et dans son

EMN. Nous avons donc procédé à une déconstruction théorique du concept d'ancrage territorial que nous avons reconstruit en apportant différentes grilles de lecture : celles issues de l'approche par les Chaînes Globales de Valeur (CGV) (section 2), de la littérature sur les relations siège-filiales (section 3), et de certains travaux néo-institutionnels (section 4). Cette reconstruction théorique donne à voir le caractère multi-niveaux et complexe du phénomène d'ancrage territorial. Nous avons donc fait le choix d'exploiter les deux assertions de l'école de la Proximité en y apportant de nouvelles approches et nous avons proposé de relier le tout dans une perspective ago-antagoniste permettant d'explorer la complexité du phénomène d'ancrage. En effet, il s'agit de se saisir des contradictions révélées par la reconstruction théorique opérée. Ces différentes approches nous permettent d'identifier différents paradoxes, qualifiés d'ago-antagonismes, qui semblent expliquer le phénomène d'ancrage territorial des filiales étrangères et qui sont liés aux différents niveaux d'insertion de la filiale : proximité-distance, local-global, endogène-exogène, top-down-bottom-up, engagement pour le territoire-engagement pour le siège, conformité-résistance. Ces paradoxes sont qualifiés d'ago-antagonismes en ce que la contradiction persistante qu'ils portent est nécessaire à l'équilibration du phénomène d'ancrage territorial (section 5). Ainsi, nous supposons que face à l'ancrage territorial des filiales étrangères, les managers territoriaux perçoivent ces ago-antagonismes. Nous formulons donc la proposition de recherche suivante :

P2 : l'ancrage territorial d'une filiale étrangère résulte de couples ago-antagonistes multi-niveaux.

Ces deux propositions de recherche sont liées à la question du *quoi* de notre objet de recherche. En effet, rappelons que notre problématique porte sur l'étude de la relation positive entre action publique locale et ancrage territorial des filiales étrangères. Aussi, ces deux propositions de recherche nous permettent de comprendre comment les managers territoriaux peuvent percevoir l'ancrage territorial d'une filiale étrangère et non comment ils agissent dessus. Il convient donc de compléter l'étude du *quoi* par l'étude du *comment* ce qui est l'objet du chapitre suivant.



CHAPITRE 3.

LE MANAGEMENT TERRITORIAL DE L'ANCRAGE TERRITORIAL DES FILIALES ETRANGERES

Notre problématique de thèse interroge le lien entre action publique locale et ancrage territorial des filiales étrangères. Si le chapitre 2 consistait à construire une grille de lecture pour comprendre en quoi consiste l'ancrage territorial des filiales étrangères, le chapitre 3 interroge le *comment*. Le chapitre 3 vise à construire une grille de lecture théorique et conceptuelle afin de répondre à notre deuxième question de recherche : **comment l'action publique locale peut-elle favoriser l'ancrage territorial d'une filiale étrangère ?** Il s'agit ici de s'intéresser au management public territorial en mobilisant une approche sectorielle dans la mesure où nous nous intéressons spécifiquement à la problématique de l'ancrage des filiales étrangères. Deux filtres analytiques sont utilisés pour comprendre comment le management territorial prend forme : sa structure (gouvernance territoriale) et sa dynamique (pratiques organisationnelles paradoxales et compétences).

Nous revenons dans un premier temps sur les évolutions et le substrat théorique qui permettent l'émergence d'un « management public territorial ». Il s'agit de définir ce que nous entendons par management public territorial en revenant sur les principes du New Public Management, les critiques émises et l'émergence du post-NPM qui caractérisent le contexte dans lequel l'action publique locale prend forme. Outre ce contexte paradigmatique, l'objectif est de comprendre l'organisation territoriale et les logiques d'action publique locale en faveur de l'ancrage territorial des filiales étrangères (**section 1**).

Un principe d'action publique locale apparaît comme déterminant ; il s'agit du principe de gouvernance territoriale qui implique pour l'action publique locale d'agir collectivement et qui tend à gommer les frontières entre public et privé. Notre approche de la gouvernance territoriale se veut sectorielle dans la mesure où nous interrogeons les liens entre gouvernance territoriale et ancrage territorial des filiales étrangères. Aussi, en la matière, l'action publique locale est protéiforme et dispersée du fait de l'enchevêtrement des acteurs et des territoires administratifs. Il n'existe pas de politique publique a priori en matière d'ancrage territorial

mais plusieurs politiques publiques généralistes visant à agir en faveur du développement économique et territorial. Les rapports publics font état d'un millefeuille institutionnel et laissent entrevoir une structure anarchique. En nous basant sur les travaux académiques relatifs à la gouvernance territoriale (Wachhaus, 2011), nous proposons que cette dernière soit de nature anarchique et nous revenons sur ses différentes caractéristiques (**section 2**).

Enfin, après avoir posé la grille de lecture structurelle de l'action publique locale en matière d'ancrage territorial des filiales étrangères, nous nous intéressons à sa dynamique. Dans la mesure où nous avons construit une approche ago-antagoniste du phénomène d'ancrage territorial des filiales étrangères, nous nous intéressons aux moyens possibles pour agir sur ces ago-antagonismes. Pour ce faire nous mobilisons une grille de lecture des pratiques organisationnelles paradoxales (Josserand et Perret, 2003) visant à réguler les ago-antagonismes de sorte à permettre leur équilibration sous tension (**section 3**).

SECTION 1. L'EMERGENCE DU MANAGEMENT TERRITORIAL, L'ORGANISATION TERRITORIALE ET L'ACTION PUBLIQUE LOCALE EN FAVEUR DE L'ANCRAGE TERRITORIAL DES FILIALES ETRANGERES

Cette section vise à dresser le contexte et la manière dont l'action publique locale prend forme pour favoriser l'ancrage territorial des filiales étrangères.

Nous revenons dans un premier temps sur les paradigmes existants qui ont guidé les mutations de l'action publique et qui ont permis l'émergence d'un management territorial. Ce contexte paradigmatique se dessine en revenant sur les principes du New Public Management (NPM), ses critiques et sa version revisitée qualifiée de Post-NPM. Il s'agit de comprendre les trajectoires réformatrices et de définir ce qu'est le management public territorial (1.1). Ensuite, nous décrivons l'organisation territoriale de l'action publique locale et ses réformes récentes qui prennent corps dans une tension entre logique descendante, dirigée par l'Etat, et logique ascendante portée par les collectivités territoriales. Cette organisation territoriale donne à voir la pluralité des acteurs et l'enchevêtrement des différents niveaux d'action publique locale (1.2). Aussi, nous nous intéressons à l'action publique locale en matière d'ancrage territorial des filiales étrangères. S'il n'existe pas de politique publique structurée *a priori* en la matière, les rapports font état, dans le champ d'intervention du soutien aux entreprises, d'une action publique locale plurielle, protéiforme et dispersée. En ce sens, il ne s'agit pas de revenir sur tous les dispositifs existants mais de dessiner les grandes logiques de l'action publique locale. Ainsi, nous procédons à l'identification des différentes logiques d'action publique locale en matière d'ancrage territorial des filiales étrangères (1.3). Enfin, nous synthétisons les apports et limites de cette section pour l'étude de la relation positive entre action publique locale et ancrage territorial des filiales étrangères (1.4).

1.1 Emergence et définition du management public territorial

Les paragraphes qui suivent visent, dans un premier temps à comprendre l'alliance des mots « management » et « public » (1.1.1) en revenant sur les principes de New Public Management (NPM) et de ses évolutions récentes (Post-NPM). Dans un deuxième temps, nous nous focalisons sur l'échelle territoriale du management public et sur les mouvements de

déconcentration et de décentralisation qui ont permis sont émergence (1.1.2). Enfin, nous en donnons une définition en opposant aménagement et management du territoire (1.1.3).

1.1.1 Substrat théorique du management public : du NPM au post-NPM

Le management public territorial correspond à un nouveau paradigme pour penser l'action publique sur les territoires (Hernandez, 2006 ; Chatelain-Ponroy, 2008 ; Argiolas et al., 2009 ; Arnaud, 2012). Aussi, l'alliance des termes « management » et « public » n'est pas un allant de soi et ce nouveau paradigme est lié à la mise en œuvre d'un certains nombres de réformes dans les pays de l'OCDE dont les orientations et les implications sont réunies sous le vocable de New Public Management (NPM).

Nous revenons dans un premier temps sur les caractéristiques du NPM qui ont permis d'associer « management » et « public » (a.). Ensuite, nous recensons quelques critiques émises à l'encontre du NPM (b.) et nous présentons les caractéristiques de sa version revisitée qui est celle du post-NPM (c.). L'objectif est de comprendre le contexte paradigmatique qui guide l'action publique locale et enfin, de donner un premier sens au management public territorial à travers ses spécificités (c.).

a. Les principes du New Public Management qui permettent l'émergence d'un management public territorial

Le New Public Management (NPM) est une doctrine anglo-saxonne, née dans les années 1980, sous l'influence des réformes engagées par les gouvernements de Thatcher au Royaume-Uni et de Reagan aux Etats-Unis (Pollitt, 1993). Le NPM, en tant que paradigme de gestion des affaires publiques, destiné à réinventer la manière de gouverner (Osborne et Gaebler, 1992), correspond à un ensemble de réformes, au sein des pays de l'OCDE, fondé sur une rationalité économique et sur la conviction que les méthodes issues du privé, ainsi que les mécanismes de régulation par le marché permettent, de concert, d'augmenter la performance publique (Hood, 1995). Les principes du NPM reposent sur les notions de responsabilité et de redevabilité qui prennent corps par la mise en œuvre de mécanismes de contrôle et d'une logique de délégation de responsabilité (Brudney et al., 1999). Aussi, en pratique, les réformes NPM ne se sont pas faites de la même manière et selon la même intensité (Silberman, 1993 ; Hood, 1995 ; Lynn, 2006 ; Pollitt et Bouckaert 2006), et l'on ne

peut pas à proprement parler d'un paradigme commun et partagé par tous les Etats de l'OCDE (Lynn, 2006). Selon Pollitt et Bouckaert (2006), il existe trois grandes orientations des réformes d'inspiration NPM, à savoir celles visant la gestion financière, celles concernant la gestion du personnel et celles impliquant une refonte de l'organisation de l'action publique.

Souffrant d'une image dégradée, synonyme d'immobilisme et d'inefficacité, l'action publique voit dans les techniques du privé un moyen de redorer son blason (Lynn, 2006). Le paradigme du NPM marque en ce sens le passage d'une norme fondée sur le respect des règles et des procédures à une norme fondée sur l'atteinte de résultats (Osborne et Gaebler, 1992). Ainsi, la désagrégation, l'autonomisation, l'agencification et la marketisation constituent les dynamiques directrices des réformes NPM (Christensen, 2012).

b. Le NPM et ses dysfonctionnements : entre marketisation à outrance et perte de valeurs publiques

De manière générale, si la recherche d'efficacité et d'efficience ont été les clés de voûtes des réformes d'inspiration NPM, certains auteurs en management public font état d'un ensemble d'écarts entre les intentions et les résultats produits par ces réformes.

Dans la lignée des travaux de Merton, certains auteurs ont identifié des effets inattendus issus des réformes NPM et contraires aux effets recherchés (Hood et Peters, 2004), impliquant souvent une perte du sens de l'action publique et des valeurs qu'elle porte (Emery et Giauque, 2003). Le NPM n'a donc pas réalisé ses promesses de campagne ; la recherche d'efficience s'est faite au détriment de la qualité, les performances attendues ne sont pas au rendez-vous, et parfois, le NPM n'a fait que renforcer les inégalités sociales (Stephens, 2000).

c. Le post-NPM : hybridation des formes d'organisation et recentrage de l'action sur l'utilisateur pour un management de la valeur publique

Les dysfonctionnements du NPM amènent un nouvel effort de réformes visant à pallier les défaillances des systèmes NPM. Cet ensemble de réformes, qualifié de post New Public Management (post-NPM), se fonde sur la recherche d'une coordination davantage horizontale, impliquant une hybridation des formes classiques d'organisation, et un

renforcement du contrôle politique (Christensen, 2012). Il s'agit également de stopper la dynamique de désintégration et de fragmentation (et donc de réduction) du secteur public (Christensen et Laegreid, 2007). Sans pour autant perdre de vue la recherche d'efficacité et d'efficience, le post-NPM marque l'avènement des réseaux comme modalité d'action publique, renforce l'orientation de l'action vers l'utilisateur-client, conçoit le management de manière plus holistique, et souligne l'importance des normes éthiques comme finalité de l'action publique (Lodge et Gill, 2011).

L'approche holistique permet donc à l'organisation publique de s'ouvrir sur ses parties prenantes, en rétablissement une éthique commune et une culture de la cohésion, ce qui implique de gérer des frontières, qu'elles soient sectorielles, organisationnelles, culturelles ou cognitives ; se dessinent ainsi des systèmes administratifs hybrides où règnent les principes de gouvernance permettant d'intégrer davantage les secteurs public et privé ainsi que la société civile dans les processus de décision (Christensen, 2012). L'action publique trouve dans l'organisation réticulaire un moyen renouvelé pour agir efficacement, sortant ainsi des dynamiques de désintégration et de marketisation prônées par le NPM.

d. Les spécificités du management public territorial : des finalités éthiques, une double fonction de production

Notre conception du management public s'insère davantage dans cette orientation paradigmatique qualifiée de post-NPM. L'association des termes « management » et « public » implique de considérer la tension entre une finalité d'intérêt général et des processus managériaux visant la performance des actions engagées (Keramidas, 2005).

En effet, la spécificité du management public tient dans la différence de nature des finalités poursuivies entre organisations publiques et organisations privées ; l'intérêt général se substitue au profit. Cette spécificité prend forme par l'existence d'une double fonction de production (Gibert, 1988 ; Emery et Giaouque, 2003 ; Bouckaert, 2006) qui implique une fonction interne par la production d'outputs (biens/services) et une fonction externe, propres aux organisations publiques et politico-administratives, qui vise la production d'outcomes (impacts sur la société en termes de finalités externes d'ordre éthique liées à la mission d'intérêt général).

Préférant révéler la force heuristique des sciences de gestion, le postulat consiste à considérer que lorsque la rationalité managériale devient publique, « elle perd ses caractéristiques liées au contexte de compétition, de rentabilité et de profit pour acquérir les caractéristiques de la rationalité juridique dans laquelle elle s'insère et s'inscrit dans une logique externe d'intérêt général » (Payette, 1992 : 8). En ce sens, le management public territorial est entendu comme, à l'échelle d'un territoire, « l'ensemble des processus de finalisation, d'organisation, d'animation et de contrôle des organisations publiques, visant à développer leur performance générale et à piloter leur évolution dans le respect de leur vocation » (Bartoli, 2005 : 97-98).

1.1.2 *Emergence du management public territorial : mouvement de déconcentration-décentralisation*

Les mouvements de déconcentration et de décentralisation³⁷, initiés dans les années 1980, relatifs à l'organisation territoriale de l'action publique, correspondent en partie aux orientations NPM et post-NPM. En effet, les différentes réformes, liées à la déconcentration et à la décentralisation, ont permis l'émergence du management public territorial en amenant les territoires, d'une part, à disposer d'une certaine autonomie, et d'autre part, à intégrer une logique managériale impliquant une évolution « du paradigme bureaucratique classique à un paradigme post bureaucratique (Hernandez, 2006) orienté vers la gestion plutôt que l'administration (Saint Germain, 2001) » (Chatelain-Ponroy, 2008 : 15).

Le management public territorial n'a pas toujours été la règle. A la fin du 19ème siècle, marquée par la recherche d'un Etat unitaire, la France, par ses politiques publiques, vise l'homogénéisation des territoires nationaux ; les spécificités locales sont perçues comme un danger pour l'unité nationale (Pierre, 2010). Il s'agit d'un phénomène de centralisation de l'action publique. Les pouvoirs de décisions sont détenus par une institution à une échelle supra-territoriale. Les évolutions sociétales et l'inadaptation croissante de ce mode de fonctionnement conduit à reconnaître l'importance de prendre en compte les spécificités territoriales mais aussi les ressources matérielles et immatérielles locales pour décider de l'avenir des territoires (Meyssonnier, 1997) ; au phénomène de centralisation se substitue les phénomènes de déconcentration et décentralisation. Notons que les mouvements de

³⁷ D'après la loi ATR du 6 février 1992, les processus de déconcentration et de décentralisation permettent d'assurer l'administration territoriale de la République par le biais des collectivités territoriales et des services déconcentrés de l'Etat.

centralisation-déconcentration-décentralisation sont des choix successifs et opposés ; on se souvient de débats historiques, en France, opposant les Jacobins partisans d'une république une et indivisible, où le pouvoir y est centralisé, aux Girondins favorables au régionalisme (Pollet et al., 2015).

Il s'agit de rendre l'action publique plus efficace et plus efficiente. Les mouvements de déconcentration et de décentralisation sont sous-tendus par l'idée qu'une gestion territorialisée, visant à rapprocher les sphères décisionnelles des particularismes locaux, est plus performante que la gestion centralisée ; la territorialisation de l'action publique permet d'apporter des réponses adaptées à des besoins situés et contextuels, d'améliorer l'allocation des ressources, et de favoriser la mobilisation des acteurs autour d'un intérêt général territorialisé (Casteigts, 2003 ; Hernandez, 2006 ; Huteau, 2006 ; Guesnier, 2008 ; Pierre, 2010 ; Arnaud, 2012).

Le mouvement de déconcentration correspond à l'implantation locale des autorités administratives représentant l'Etat. Si les autorités déconcentrées bénéficient d'une certaine marge de manœuvre, elles ne sont pas autonomes et ne constituent pas des personnes morales. A l'inverse, les mouvements de décentralisation impliquent le transfert de compétences de l'Etat vers des collectivités territoriales qui sont relativement autonomes et bénéficient d'une personnalité juridique. Déconcentration et décentralisation sont deux instruments qui permettent de territorialiser l'action publique. S'ils sont complémentaires et apparaissent souvent de manière simultanée dans l'action publique locale, ils restent peu abordés dans une dynamique de complémentarité et sont souvent étudiés de manière dissociée (Pierre, 2010).

1.1.3 Définition du management public territorial

Par les voies de la déconcentration et de la décentralisation, les territoires se sont vus octroyer des capacités institutionnelles de stratégie (Casteigts, 2003 ; Hernandez, 2006 ; Huteau, 2006 ; Hernandez, 2008 ; Pierre, 2010 ; Brétéché, 2011 ; Arnaud, 2012). En termes de gestion, ils sont passés d'une logique d'aménagement du territoire à une logique de management du territoire :

- l'aménagement du territoire se définit comme la recherche « d'une répartition plus équilibrée des activités sur l'ensemble du territoire national » ;

- alors que le management territorial « s'intéresse davantage à la capacité propre des territoires à engendrer ces activités, ou à stimuler leur implantation » (Hernandez 2006 : 12).

Ce sont là deux logiques inverses. La première, l'aménagement du territoire, a pour vocation la redistribution des richesses de manière homogène tandis que le management territorial a pour vocation de créer ses propres conditions de développement. L'assimilation du terme « territoire » dans ces deux logiques diverge également ; pour le premier, le territoire renvoie à un élément spatial figé devenant un « support des activités » alors que pour le management territorial, le territoire est entendu comme « un élément dynamique des stratégies territoriales » (Hernandez, 2006 : 12). Enfin leurs logiques de gestion sont différentes. En effet, l'aménagement du territoire se gère selon une logique top-down où les organisations publiques territoriales prennent le rôle d'exécutant alors que le management territorial place au cœur de sa gestion les principes de concertation, de négociation et de participation (Casteigts, 2003 ; Hernandez 2006 ; Pierre, 2010 ; Brétéché, 2011 ; Arnaud, 2012).

Les organisations publiques territoriales sont présentées comme maîtresses de leur destin et possèdent des capacités stratégiques leur permettant d'assurer le développement de leur territoire. Dans cette perspective, le management territorial représente « les processus managériaux permettant de mettre en œuvre et adapter la stratégie territoriale » (Hernandez, 2006 : 29). Le management public territorial se veut « au service de » : « au service du politique, au service des politiques publiques et au service du public » (Brétéché, 2011 : 127).

Le management public territorial se veut aussi « stratégique » en ce qu'il réunit les cinq attributs de l'action stratégique défini par Martinet (2006 : 32) :

- « un acteur composite », c'est à dire actif et autonome mais aussi dépendant de son environnement ;
- « un projet éthico-politique », où des bribes de projets et de vision évoluent et se modifient « voire se transforment, à mesure que l'action se développe et que le cheminement s'accomplit ». En ce sens, projet et action entretiennent « une relation récursive » ;
- « un univers conflictuel disputé » c'est-à-dire « peuplé d'autres acteurs qui gênent, entravent, voire s'opposent, dont les (ré)actions, et a fortiori les pensées, créent de l'incertitude » ;
- « un effort de l'intelligence » qui permet de mettre à niveau « les représentations que l'acteur se fait de lui-même et du monde » ;

- « un temps multiple qui croise, compose, construit et déconstruit en permanence les temps de l'imaginaire, de la prospective, de la prévision, de la décision, de l'action ».

Ainsi, le management territorial implique différents acteurs composites, à la fois relativement autonomes et interdépendants qui, par « un effort de l'intelligence », définissent des projets ou bribes de projets éthico-politiques en lien avec un territoire à la fois concurrencé par d'autres à l'échelle mondiale, et disputé par les acteurs composites qu'il abrite et qui le construisent. Et ces projets, ou bribes de projets, sont non seulement évolutifs au gré des contraintes et des opportunités qui accompagnent leur mise en œuvre, mais ils sont également construits et déconstruits par de multiples temporalités ; celle du projet, celle des acteurs qui le composent et l'environnent, comme par exemple lors des élections ou lors des réformes territoriales.

Ces différents attributs qui caractérisent la complexité de l'action stratégique peuvent être mis en lumière par l'organisation territoriale de l'action publique et ses évolutions au gré des réformes. Les paragraphes qui suivent permettent d'en comprendre les tenants et les aboutissants en soulignant les éléments importants des réformes récentes de sorte à appréhender les logiques sous-jacentes à travers lesquelles le management public territorial prend forme. En effet, il semble que ce dernier soit sous-tendu par des logiques ascendantes et descendantes, des logiques de coopération et de compétition, des logiques de management et des logiques d'aménagement qui prennent forme dans des territoires à la fois prescrits – et inertes – et des territoires construits aux frontières mouvantes.

1.2 L'organisation territoriale de la République et ses orientations récentes

L'organisation territoriale de la République française est toujours sujette à discussion et est au centre de vifs débats. Aussi, son schéma actuel est le fruit de plusieurs réformes qui se sont succédées et qui tendent à renforcer la décentralisation pour favoriser l'autonomie des territoires, à trouver une répartition efficace des compétences sur un territoire, à favoriser la coopération pour construire des territoires pertinents pour l'action publique. Ainsi, les réformes visant l'autonomisation des territoires, la répartition des compétences et la coopération entre collectivités, ont été progressivement construites en tenant compte de la concurrence mondiale et de la nécessité de renforcer l'attractivité des territoires (Tableau 3Tableau 12).

Tableau 12 : Les grandes étapes de la décentralisation

Lois principales	Éléments principaux
1982-1983 : lois Defferre – Acte I de la décentralisation	<ul style="list-style-type: none"> • suppression des tutelles administratives et financières • suppression du contrôle a priori des actes des collectivités territoriales • institution de trois échelons de collectivités territoriales dotées d'une personnalité juridique : commune, département, et région • transferts de compétences et de ressources de l'Etat vers les collectivités territoriales qui s'administrent « librement »
1992 : loi ATR (Aménagement du Territoire de la République)	<ul style="list-style-type: none"> • droit des communes à coopérer entre elles : premières incitations à l'intercommunalité
1995 : loi Pasqua LOADT ³⁸	<ul style="list-style-type: none"> • élargissement de la coopération intercommunale
1999 : loi Voynet LOADDT ³⁹	<ul style="list-style-type: none"> • proposition aux communes de se regrouper en « pays » pour construire un projet de territoire
1999 : loi Chevènement LSRCI (Loi pour le Renforcement et la Simplification de la Coopération Intercommunale)	<ul style="list-style-type: none"> • relance et simplification de l'intercommunalité • création de trois niveaux de communautés à fiscalité propre avec compétences obligatoires, optionnelles et facultatives : communautés de communes, communauté d'agglomération, communauté urbaine • création d'une hiérarchie démographique entre EPCI (Etablissement Public de Coopération Intercommunale)
2003-2004 Acte II de la décentralisation avec : 2003 : réforme constitutionnelle relative à l'organisation décentralisée de la République 2004 : loi relative aux libertés et responsabilités locales	<ul style="list-style-type: none"> • reconnaissance constitutionnelle de l'organisation décentralisée de la République qui protège les communes, les départements et les régions • droit à l'expérimentation qui favorise l'innovation en permettant localement de « tester » les effets de nouvelles mesures • liberté de dépenses et de fixation de l'assiette et du taux d'imposition dans les limites fixées par la loi • poursuite du transfert de compétences et de ressources équivalentes
2010 : Acte III de la décentralisation avec : 2010 : loi de Réforme des Collectivités Territoriales	<ul style="list-style-type: none"> • achèvement et rationalisation de la carte intercommunale : chaque commune étant obligée d'adhérer à une EPCI • création de nouvelles EPCI : les métropoles et les pôles métropolitains • élection au suffrage universel direct des délégués des communes au sein des conseils des différentes EPCI à fiscalité propre
A partir de 2012 : Poursuite de l'acte III par le mouvement de Modernisation de l'Action Publique Territoriale (MAPT) avec : 2014 : loi sur la Modernisation de l'Action Publique Territoriale et d'Affirmation des Métropoles (MAPTAM) 2015 : loi portant Nouvelle Organisation Territoriale de la République (NOTRe)	<ul style="list-style-type: none"> • poursuite de la rationalisation de l'intercommunalité avec le relèvement du seuil de 5000 à 20 000 habitants, l'augmentation des compétences et l'organisation autour de bassins de vie • renforcement de la métropolisation avec la création de trois grandes métropoles à statut particulier (Paris, Lyon, Aix-Marseille) et de dix métropoles de droit commun de plus de 400 000 habitants au côté de Nice précédemment créée (Bordeaux, Brest, Grenoble, Lille, Nantes, Montpellier, Rennes, Rouen, Strasbourg et Toulouse) • clarification de la répartition des compétences avec : <ul style="list-style-type: none"> - La création des conférences territoriales de l'action publique (CTAP) dans chaque région ayant pour mission de répartir les compétences entre collectivités territoriales - meilleure définition du concept de « chef de file » avec la région en chef de file notamment pour le développement économique et territorial, le département en chef de file notamment pour l'action sociale et la solidarité, et les communes pour la mobilité durable et la qualité de l'air - suppression de la clause générale de compétence pour les régions et les départements • élaboration d'une nouvelle carte régionale passant de 22 régions à 13 régions impliquant 7 fusions de régions

Source : Auteur, d'après vie-publique.fr et gouvernement.fr

³⁸ Loi d'Orientation pour l'Aménagement et le Développement du Territoire.

³⁹ Loi d'Orientation pour l'Aménagement et le Développement Durable du Territoire

L'organisation territoriale de la République représente les bases institutionnelles et organisationnelles à partir desquelles une réflexion en termes de management public territorial est possible. Aussi, nous souhaitons mettre en avant plusieurs éléments relatifs aux orientations prises par les réformes récentes visant l'organisation territoriale de la République. En effet, si les réformes se succèdent et s'accumulent pour renforcer la décentralisation, cette dernière reste encore inachevée et les logiques sous-jacentes sont porteuses de paradoxes. D'un côté les réformes soutiennent et renforcent la dynamique de coopération intercommunale en reconnaissant à la fois le besoin de construire des territoires d'action (1.2.1) et le phénomène de métropolisation pour répondre à un environnement concurrentiel de plus en plus prégnant et mondialisé (1.2.2). De l'autre côté, face à ces orientations qui soutiennent et renforcent l'autonomie et les logiques managériales qui l'accompagnent, force est de constater le caractère « centralisé » de la décentralisation et notamment dans le secteur économique qui est celui qui nous intéresse plus particulièrement. En effet, la région est reconnue comme étant chef de file en matière de développement du territoire et apparaît comme étant l'échelon pertinent pour l'action publique en faveur de l'ancrage territorial des filiales étrangères. Aussi, la dernière réforme en date vient imposer une nouvelle carte régionale, redessinant les territoires des régions, et ce, dans une logique top-down sans concertation avec les territoires concernés (1.2.3). Enfin, malgré l'effort entrepris par l'Etat pour clarifier la répartition des compétences entre organisations publiques, nous soulignons l'existence d'un millefeuille institutionnel impliquant une action publique multi-niveaux, des territoires enchevêtrés, des dynamiques de coopération, des managers territoriaux issus d'organisations multiples et hétérogènes, et une tension entre logique top-down et logique bottom-up (1.2.4).

1.2.1 L'intercommunalité pour des territoires construits

Depuis 1992, l'Etat incite les communes à coopérer par le biais de l'intercommunalité qui prend forme à travers la création d'EPCI (Etablissement Public de Coopération Intercommunale). Ces EPCI peuvent répondre à deux objectifs très différents :

- une intercommunalité dite « de gestion », de forme associative, qui vise à mutualiser les moyens pour assurer des services publics locaux ou réaliser des équipements publics locaux;
- une intercommunalité dite « de projet », de forme fédérative et dotée d'une fiscalité propre, qui implique de réfléchir à un développement local et vise à formuler et mettre en œuvre une stratégie territoriale.

C'est dans cet esprit que l'Etat incite les communes à se regrouper en communautés de communes pour les zones rurales, en communautés d'agglomération autour des villes, en communautés urbaines pour les aires urbaines plus importantes (Michaux, 2011) et récemment en métropole pour les communautés dépassant les 400 000 habitants. Aussi, l'intercommunalité, surtout lorsqu'elle est « de projet », implique de construire un territoire qui soit pertinent pour l'action. En effet, « l'échelle territoriale « pertinente » n'est pas la même pour toutes les politiques, et celle-ci ne correspond pas toujours avec le périmètre de l'institution qui en est légalement chargée » (Hernandez, 2006 : 121). En ce sens, les réformes visant l'intercommunalité reconnaissent « une action publique à géométrie variable » et opèrent une rupture du couple institution-territoire (Casteigts, 2003 : 288). Les organisations publiques territoriales sont invitées à réfléchir à ce territoire dans une logique bottom-up et cela implique pour ces dernières, une tension constante entre territoire prescrit par leurs prérogatives publiques, et territoire construit par le biais de coopération entre organisations publiques territoriales (Casteigts, 2003 ; Hernandez, 2006 ; Tiberghien, 2006 ; Brétéché, 2011 ; Arnaud, 2012). Cette tension entre territoire prescrit et territoire construit s'accompagne d'une tension entre une dimension fonctionnelle et utilitariste d'un territoire et la dimension politique du pouvoir local qui cristallise de nombreux conflits (Taiclet, 2007).

Dans leur développement récent, inspirées des propositions du comité Balladur (Lamouroux, 2012), les réformes liées à l'intercommunalité tiennent compte du phénomène de métropolisation des territoires qui permet de faire face à la concurrence mondiale à travers l'établissement d'une taille critique. Depuis 2010, le phénomène de métropolisation de l'économie est alors pris en compte par la création des pôles métropolitains, et surtout, des métropoles dont le rôle s'est vu renforcé par les réformes de 2014-2015.

1.2.2 Le renforcement de la métropolisation : des territoires attracteurs de ressources et connectés pour faire face à la concurrence mondiale

L'objectif d'attractivité territoriale est au cœur des réformes de l'organisation territoriale de la République à travers le renforcement de la métropolisation. En effet, selon l'article L5217-1 du code général des collectivités territoriales⁴⁰, une métropole est un EPCI à fiscalité propre

⁴⁰ Modifié par la loi n°2014-58 du 27 janvier 2014

qui regroupe plusieurs communes « d'un seul tenant et sans enclave » qui s'associent « au sein d'un espace de solidarité pour élaborer et conduire ensemble un projet d'aménagement et de développement économique, écologique, éducatif, culturel et social de leur territoire afin d'en améliorer la cohésion et la compétitivité ». Ainsi, lancées en 2010 et renforcées en 2014 (Tableau 12), les métropoles permettent « de réaffirmer le rôle des grandes agglomérations comme moteurs de la croissance et de l'attractivité du territoire » et visent « le redressement économique du pays »⁴¹.

L'institutionnalisation des métropoles est appuyée par un ensemble de travaux scientifiques qui érigent ce territoire en territoire pertinent pour l'action publique dans un contexte de globalisation de l'économie. En tant qu'objet scientifique, le terme de métropole tend à désigner des objets quelque peu différents (Hernandez, 2006). Néanmoins, le processus qui l'accompagne, celui de la métropolisation apparaît théoriquement plus stabilisé. Ainsi, la métropole est le résultat de plusieurs dynamiques en lien avec le fait urbain : des dynamiques centrifuges à travers l'étalement et la fragmentation des aires urbanisées (discontinuité et polycentralité), des dynamiques centripètes impliquant des effets de concentration (richesses, flux migratoires...), ainsi que des dynamiques d'intégration insérant les aires urbanisées dans un système global (Lefèvre, 2009).

Les dynamiques centrifuges de la métropolisation entraîne un brouillage des cartes et se caractérise notamment par « l'illimitation ». Le caractère illimité désigne la généralisation de la connectivité que Lussault nomme « l'hyperspatialisation », fruit d'une systématisation de la connexion où « tous les espaces sont liés à tous les espaces comme on passe d'un site internet à un autre via un hyperlien » (Lussault, 2010 : 61). Ce phénomène est permis par « les réseaux mobilitaires et communicationnels » qui transforment le rapport à l'espace-temps (Lussault, 2011 : 19). Paradoxalement au principe d'illimitation, les métropoles sont marquées par la séparation spatiale. Ce principe représente la ségrégation spatiale (répartition spatiale des groupes sociaux) et le découpage de l'espace en zone spécialisée remplissant une fonction précise (Le Galès, 2003). Ce point suggère alors de nouvelles limites, non pas en termes de frontières entre l'urbain et le non-urbain, mais en termes de « figures internes des organisations » connectées ensemble par la mobilité et les différents moyens de communication (Lussault, 2010 : 62). Dans cette optique, par exemple, l'un des faits

⁴¹ D'après le site Internet du gouvernement <http://www.gouvernement.fr/action/les-metropoles>

marquants tient en l'idée que les communes rurales, ou d'une manière générale les espaces ruraux, deviennent des espaces périurbains : « Ainsi, dans un pays comme la France, le mouvement d'urbanisation est si accompli qu'on pourrait estimer que le rural n'existe plus à l'heure actuelle en tant que modalité spécifique d'organisation et de fonctionnement d'une société ». Dans cette perspective, la campagne s'insère complètement dans des stratégies urbaines et devient un objet très convoité pour les citadins en manque d'air pur (Lussault, 2011 : 13).

A côté des dynamiques centrifuges, existent des dynamiques centripètes importantes. En effet, si la mondialisation constitue « l'institution du monde comme espace social d'échelle planétaire », cette dernière « se déploie par et pour l'urbanisation » (Lussault, 2010 : 59). Les métropoles deviennent alors les attracteurs des ressources mondiales. Reprenant l'origine étymologique de la notion de métropole, Di Méo (2010) la qualifie de « mère » et la définit en ces termes : « les métropoles, leurs réseaux assument et diffusent une série de fonctions essentielles : politiques, économiques, culturelles. Ce sont avant tout des lieux stratégiques de production, de diffusion et de captage de l'information. Elles construisent une armature mondiale, une sorte de tissu de centralités combinant logiques hiérarchique et résiliaire » (Di Méo, 2010 : 24).

Enfin, les métropoles se caractérisent par des dynamiques d'intégration (Lefèvre, 2009). La métropole se présente comme une connexion entre deux pôles différents, mais interdépendants, le global et le local ; le global s'appuie sur les ressources du local et ce dernier se voit bénéficier des externalités produites par le premier. En ce sens, les métropoles françaises constituent des « systèmes territoriaux « connecteurs », qui assurent des liaisons majeures entre la France et la mondialisation » (Lussault, 2011 : 11). Par conséquent, les métropoles forment des nœuds à l'intérieur d'un système spatial mondialisé permettant ainsi la connexion.

Ainsi, les métropoles sont des lieux stratégiques (Di Méo, 2010), des objets d'attention particulière pour l'Etat français (Hernandez, 2006), et constituent des nœuds de connexion à l'intérieur d'un système territorial mondialisé (Lussault, 2011). Les collectivités territoriales en charge de ces métropoles possèdent donc les capacités stratégiques nécessaires et affichent souvent une volonté managériale et des ambitions fortes (Hernandez, 2006). Bien plus qu'une volonté, il s'agit là d'un impératif en raison d'une forte concurrence entre métropoles sur un

marché mondialisé (Benko, 1999 ; Thisse et Ypersele, 1999 ; Le Galès, 2003 ; Thiard, 2005 ; Ingallina, 2007). L'attractivité et la compétitivité sont au cœur de leurs préoccupations et les amènent à orienter leurs stratégies vers un objectif de différenciation (Jayet et al., 1996 ; Thisse et Ypersele, 1999 ; Benko, 1999 ; Camagni, 2005 ; Thiard, 2007). Mais elles sont aussi porteuses de paradoxes entre les principes d'illimitation et de séparation spatiale, entre cosmopolitisme et ségrégation, mais aussi entre puissance et vulnérabilité car ces puissantes métropoles deviennent particulièrement vulnérables face au géosystème et à l'écosystème auxquels elles appartiennent par exemple lors de catastrophes naturelles (Lussault, 2011).

Aussi, qu'il s'agisse d'institutionnaliser le fait métropolitain, ou plus largement de l'organisation territoriale de l'action publique, il semble que l'Etat en centralise les modalités dont les innovations sont souvent imposées, comme en témoigne la réforme récente relative à la carte régionale.

1.2.3 Une décentralisation centralisée : le cas des régions chefs de file en développement économique et territorial

Le 16 janvier 2015 a été promulguée la loi relative à la délimitation des régions, proposant une nouvelle carte régionale passant de 22 régions métropolitaines à 13 régions métropolitaines à compter du 1er janvier 2016 (Delaunay et al., 2015). En tant que chef de file en développement économique et territorial, les réformes liées aux régions et leurs territoires institutionnels intéressent directement notre recherche portant sur l'ancrage territorial des filiales étrangères. Aussi, on peut y voir, dans les réformes récentes, « des traits persistants du jacobinisme, qui interdit d'aller très loin dans la différenciation des règles du jeu, ne fût-ce que pour les adapter à la diversité pratique des territoires » (Négrier, 2012 : 76-77).

Le passage de 22 à 13 régions se fait par le biais de plusieurs fusions. Si certaines régions demeurent inchangées, la loi impose sept fusions dont :

- La fusion des régions Alsace, Champagne-Ardenne et Lorraine ;
- La fusion des régions Aquitaine, Limousin et Poitou-Charentes ;
- La fusion des régions Auvergne et Rhône-Alpes ;
- La fusion des régions Basse-Normandie et Haute-Normandie ;
- La fusion des régions Bourgogne et Franche-Comté ;
- La fusion des régions Languedoc-Roussillon et Midi-Pyrénées ;

- La fusion des régions Nord-Pas-de-Calais et Picardie.

Néanmoins, ces fusions ne sont pas le fruit d'un processus de concertation, ni même de consultation des conseils régionaux ou généraux, et résultent d'une logique top-down où l'Etat impose une nouvelle carte régionale. Pour certains, « il est choquant qu'à une époque où les gouvernants n'ont que le mot « concertation » à la bouche, ni les populations concernées ni leurs élus n'aient été si peu que ce soit entendus » (Hourdin, 2015 : 341). Aussi, « comment comprendre que nous en soyons réduits à attendre, comme d'autres la fumée blanche, ainsi suspendus à la parole et au dessein présidentiels, diffusés par voie de presse, la carte (et quelle carte !) concoctée par une équipe resserrée de membres de cabinets et d'administrateurs de la haute fonction publique ? Faut-il que nous soyons encore à ce point confits dans le sucre de la mythologie du monarque tout-puissant pour que nous n'ayons pas demandé et obtenu un vrai débat national sur cette question ? » (Lussault, 2014 : 8). Il semble qu'à l'instar de Thøenig (1992), nous puissions considérer « qu'en matière de décentralisation, le pouvoir politique gouverne de façon centralisée ».

Outre la logique descendante persistante, selon nous, la nouvelle carte régionale est sous-tendue par certains postulats très discutables. D'abord, l'idée que des territoires étendus soient forcément plus attractifs. Cette idée revient à nier tous les travaux portant sur l'attractivité territoriale et qui témoignent de sa multidimensionnalité (Chapitre 1) pour au final la réduire à un effet de taille. Ensuite, un autre postulat revient à considérer que les fusions de régions opérées permettront, comme le gouvernement l'a un temps annoncé, de faire des économies. Or, il est évident que ces fusions entraîneront des coûts liés à la réorganisation d'une part, et d'autre part, il semble que l'administration de ces grandes régions puisse requérir l'intervention d'intermédiaires administratifs pour assurer la gestion du territoire (des territoires), ce qui devrait, selon Hourdin (2015), renforcer le rôle des départements pourtant visés par une éventuelle suppression à venir. Il est aussi question, suivant un processus d'homogénéisation, que la France ressemble à ses pays voisins en suivant notamment le modèle allemand avec ses länder qui, pourtant, présentent de grandes disparités en termes de dynamisme économique et de taille. Enfin, la nouvelle carte régionale ne semble tenir compte ni de l'histoire et des identités régionales, ni des flux et liens existants entre les territoires fusionnés (Lussault, 2014). C'est notamment le cas de la nouvelle région « Lorraine-Alsace-Champagne-Ardenne » où l'on cherche, par exemple, les liens entre la Champagne-Ardenne et l'Alsace (Beyer, 2014) ; la Champagne-Ardenne dont le développement s'oriente vers le bassin parisien, et l'Alsace tournée vers l'Allemagne. Nous supposons donc que ces nouvelles

régions devront prévoir à la fois des processus managériaux visant, d'une part, à construire un sentiment d'appartenance, et d'autre part, à gérer les multiples identités territoriales existantes et relativement stables.

Si l'Etat « centralise » la décentralisation, cette dernière est inachevée et a mené, au fil des réformes, à l'établissement d'un millefeuille institutionnel où se mêlent logique top-down et bottom-up pour une action publique locale mise en œuvre par des managers territoriaux multiples et hétérogènes issus de différentes organisations publiques.

1.2.4 Une décentralisation inachevée : le millefeuille institutionnel porté par des « managers territoriaux » pour une « action publique locale »

Les différentes réformes ont mené à l'établissement d'un millefeuille institutionnel qui brouille l'action publique et entache sa performance (Assens et Abittan, 2012 ; Pollet et al., 2015). Le millefeuille institutionnel désigne la pluralité des échelons territoriaux de l'action publique et se faisant, la multiplicité des acteurs et des dispositifs publics notamment en matière d'intervention économique et de développement territorial (Méchin-Delabarre, 2004 ; Taiclet, 2007 ; Torre, 2011) où se mêlent logique top-down et bottom-up (Brétéché, 2011).

Dans le cadre des réformes récentes, un des objectifs vise à clarifier la répartition des compétences sur un territoire ; il en va par exemple du renforcement, en 2014, du concept de chef-de-filât, et en 2015 de la suppression de la clause générale de compétence pour le département et la région (Tableau 12). Ainsi, la région est chef de file notamment pour le développement économique et territorial, le département est chef de file notamment pour l'action sociale et la solidarité, et les communes pour la mobilité durable et la qualité de l'air. Plus largement, la répartition des compétences repose sur « la bonne intelligence » des collectivités territoriales et l'Etat invite ces dernières à réfléchir à une meilleure répartition des compétences territoire par territoire via l'instauration des conférences territoriales de l'action publique (CTAP) dans chaque région. Nous pouvons constater ici la tension entre logique top-down et bottom-up ; d'un côté l'Etat oriente la distribution des compétences à travers le concept de chef de file, et de l'autre côté, l'Etat incite à la coopération et à une logique bottom-up pour réfléchir à une répartition efficace territoire par territoire.

Néanmoins, ces différentes modalités ne remettent pas en cause le principe de libre administration des collectivités territoriales ainsi que l'absence de relation hiérarchique entre-elles (Lamouroux, 2012). La distribution des pouvoirs demeure inachevée et est en pointillé (Hernandez, 2006). En effet, malgré les efforts entrepris pour répartir les compétences à travers le renforcement du concept de chef de file, Chavrier (2013) nous rappelle que ce dernier est un « coordonnateur » qui est sensé coordonner l'action de plusieurs collectivités concernant l'exécution des compétences concernées sur un territoire donné. Ainsi, le chef de file ne dispose d'aucun pouvoir de contrainte ce qui en limite la portée. En ce sens, le concept de chef de file ne constitue pas une délégation de compétences mais vise à organiser – comme il le peut – les modalités de l'action collective. Les missions du chef de file sont d'ordre opérationnel et le principe d'interdiction de tutelle d'une collectivité territoriale sur une autre demeure.

Dès lors, nous pouvons penser que le leadership du chef de file, autour d'une compétence donnée, dépend largement de la légitimité territoriale dont il dispose aux yeux des autres collectivités territoriales. Dans le cadre de l'action publique locale en faveur de l'ancrage territorial des filiales étrangères, le chef de file devrait être la région puisqu'elle dispose des compétences en matière d'intervention économique et de développement territorial. Pour autant, d'autres acteurs peuvent intervenir et revendiquer leur légitimité si cette dernière ne dispose pas de suffisamment de leadership pour asseoir son statut de chef de file ; les compétences d'une collectivité territoriale qui, in fine, reflètent son pouvoir, sont souvent disputées et constituent des « chasses gardées » une fois celles-ci acquises (Taiclet, 2007). Il s'en suit, bien souvent, des relations de coopération (Dagnino, 2007) entre collectivités territoriales qui cherchent à asseoir leur légitimité sur un territoire et pour une compétence donnée, dans une logique concurrentielle, tout en étant conscientes du besoin de coopérer. Les territoires sont donc entremêlés et entrelacés (Roux, 2006) ; les croisements et les chevauchements de territoires et de compétences « semblent être la norme » (Hernandez, 2006 : 122).

Par ailleurs, au sein d'une collectivité territoriale, la répartition des pouvoirs entre sphère politique et sphère administrative n'est pas claire (Hernandez, 2006). Bien que, théoriquement, et selon la loi, le pouvoir politique (niveau stratégique) soit séparé du pouvoir administratif (niveau opérationnel), il existe une interdépendance entre les deux pouvoirs qui brouille la frontière et implique une ambiguïté et une hybridation des rôles entre l'élus stratégique

et l'administratif maître d'œuvre. En ce sens, « une zone grise subsiste dans laquelle on ne sait pas comment a été prise, voire qui a pris, la décision » (Crozet, 2001 : 69).

Enfin, malgré l'existence des collectivités territoriales, l'Etat n'est pas pour autant absent des territoires surtout en matière d'intervention économique⁴². A travers ses dispositifs publics et via les collectivités territoriales, les organisations déconcentrées ou encore via les agences publiques, l'Etat réaffirme son rôle dans le développement économique local, en fonctionnant le plus souvent par appel à projet (Albertini, 2007 ; Menu, 2011) ou en allouant directement des ressources pour décliner localement ses politiques publiques (Aust et Cret, 2012). En ce sens, si l'on prend pour champ d'intervention l'action publique locale en faveur de l'ancrage territorial des filiales étrangères, alors il existe plusieurs organisations publiques – et pas seulement territoriales – qui sont simultanément habilitées pour agir en la matière (Casteigts, 2003 ; Hernandez, 2006 ; Brétéché, 2011 ; Arnaud, 2012).

Le millefeuille institutionnel mêle logique bottom-up et top-down pour des politiques publiques multi-niveaux et multi-acteurs. Aussi, plutôt que de parler de politiques publiques, vaudrait-il mieux parler d'action publique locale car, comme l'indique Thœnig (2005 : 291), l'action publique désigne « la manière dont une société construit et qualifie des problèmes collectifs, élabore des réponses, des contenus et des processus pour les traiter. L'accent est mis sur la société plus largement, non pas sur la seule sphère institutionnelle de l'Etat » (Brétéché, 2011 : 127). Par ailleurs, est-il aussi préférable de parler de « managers territoriaux » pour désigner l'ensemble de ces acteurs publics qui définissent et mettent en œuvre l'action publique locale, qu'il s'agisse d'administratifs ou d'élus, liés à des organisations décentralisées, déconcentrées ou encore à des agences⁴³. En effet, les managers territoriaux « ne constituent pas une catégorie homogène, ils sont les artisans, souvent méconnus, d'un champ de pratiques destiné au déploiement de la mise en action publique. Ils sont ainsi des managers-développeurs ou des managers-aménageurs quand ils sont employés par un service déconcentré de l'Etat, au sein d'une collectivité territoriale ou encore au sein

⁴² Notons également, à cet égard, le rôle croissant de l'Europe qui contraint et oriente les politiques publiques en la matière.

⁴³ L'agence constitue un mode d'organisation de l'action publique ; l'Etat ou une collectivité territoriale peut créer une agence qui constitue une organisation semi-autonome et qui est habilitée à mettre en œuvre une compétence ou un programme à distance du pouvoir politique (Pollit et al., 2004 ; Epstein, 2012). Ainsi, l'agencification « peut s'analyser comme une décentralisation fonctionnelle de la gestion des services publics à des « agences exécutives », lesquelles restent publiques mais sont autonomisées et soumises à des obligations de résultats de toutes sortes » (Eymeri-Douzans, 2008). Il s'agit de « faire coïncider plus systématiquement un programme, une structure administrative et un responsable » (Epstein, 2012).

d'agences de développement économique ou d'urbanisme. Ils sont aussi des managers de l'innovation quand ils œuvrent pour le compte des grandes politiques publiques nationales ou régionales au sein d'associations ou de pôles de compétitivité. Ils sont enfin des managers publics locaux ou régionaux lorsqu'ils ont pour charge de décliner des politiques publiques territoriales mises en place par des collectivités locales » (Brétéché, 2011 : 16-17). Les managers territoriaux représentent également ceux qui, localement, « construisent et délimitent l'espace de la mise en action publique » (Brétéché, 2011 : 465).

Si nous avons cerné les grands contours de l'organisation territoriale de l'action publique, intéressons-nous à présent aux logiques d'action publique locale en matière d'ancrage territorial des filiales étrangères ; nous adoptons une approche sectorielle du management public territorial dans la mesure où l'intérêt se porte sur un domaine d'intervention particulier dont il convient de donner les grandes orientations.

1.3 L'action publique locale en faveur de l'ancrage territorial des filiales étrangères

Des travaux académiques de plus en plus nombreux se sont penchés sur la dualité entre global et local et sur la manière dont les filiales étrangères évoluent dans cet environnement glocalisant (Chapitre 2). En revanche, nous n'avons relevé que très peu de travaux s'intéressant spécifiquement au rôle de l'action publique locale et à la manière dont cette dernière résiste ou subit les pressions concurrentielles globales qui remettent en question la localisation et la pérennité des activités étrangères implantées sur son territoire (Méchin-Delabarre, 2004, 2006). Pourtant, les conséquences directes d'une délocalisation sont justement supportées par l'action publique locale qui doit composer avec la perte de dynamisme du territoire, la hausse du chômage et le mécontentement des citoyens-usagers. En effet, rappelons que les délocalisations constituent des chocs pour la population surtout lorsque la filiale qui quitte le territoire est de taille importante ; l'évènement est alors fortement médiatisé ce qui influence l'opinion publique (Bouba-Olga, 2011 ; Bost, 2014) et notamment de manière négative quant à la performance perçue de l'action publique (Taiclet, 2007).

Nous proposons de revenir sur les différentes modalités et logiques de l'action publique locale en matière d'ancrage territorial des filiales étrangères. Il ne s'agit pas de recenser tous les dispositifs et instruments existants mais d'en dessiner les logiques d'action sous-jacentes. En

effet, nos travaux de thèse ne s'insèrent pas dans le champ des sciences politiques visant à étudier les instruments des politiques publiques mais dans le champ du management public visant à comprendre « la mise en action publique » et donc les logiques managériales à l'œuvre (Brétéché, 2011). D'autant que notre recherche porte sur un territoire et ses acteurs. En ce sens, nous ne nous focalisons pas sur un instrument particulier⁴⁴ mais sur un territoire qui révèle de multiples initiatives à différents niveaux de l'action publique (Aust et Cret, 2012).

En matière de développement territorial⁴⁵, les managers territoriaux ont plusieurs flèches à leur arc : « Le territoire est le lieu de projection de l'action des Politiques publiques, et se confond avec l'autorité publique qui en a la charge » (Torre et Beuret, 2012 : 6). Cette partie propose d'analyser l'intervention publique en faveur des filiales étrangères. Nous revenons d'abord sur la légitimité et les évolutions de l'action publique en faveur des filiales étrangères. Ses évolutions témoignent d'une volonté d'intégrer les dimensions exogène et endogène de l'attractivité de sorte à penser de manière stratégique l'attraction et la rétention de filiales étrangères dans une perspective d'ancrage territorial. En ce sens, les politiques publiques d'attractivité territoriale sont à insérer dans le champ plus large de l'action publique en faveur du développement territorial (1.3.1). Ensuite, face au caractère pluriel, protéiforme, dispersé et transversal de l'action publique locale en matière d'ancrage territorial des filiales étrangères, nous essayons de dresser une typologie des logiques d'action à l'œuvre (1.3.2).

1.3.1 La légitimité de l'action publique en faveur de l'attractivité territoriale des filiales étrangères

Témoignant d'une montée du pragmatisme économique (Mathonnat, 2007), l'importance accordée par l'action publique aux filiales étrangères repose sur le lien théorique et empirique entre la présence d'EMN sur un territoire et sa croissance économique⁴⁶ (Sachwald et Perrin, 2003). L'action publique locale considère la filiale étrangère comme « un acteur structurant susceptible de créer une dynamique de développement territorial » (Léon et

⁴⁴ En matière d'intervention économique, de nombreux travaux se sont focalisés sur un instrument particulier notamment en matière d'innovation autour de la politique publique des pôles de compétitivité. Notre approche se veut davantage holistique.

⁴⁵ Nous rappelons que le chapitre 1, section 2 pose les définitions et les liens entre attractivité territoriale et développement territorial.

⁴⁶ Les bénéfices et les risques liés à l'attraction de filiales étrangères pour les territoires, et plus largement les opportunités et les risques de la globalisation de l'économie pour les territoires, sont davantage détaillés dans le chapitre 1, section 2 (2.2).

Sauvin, 2010 : 50). Les avantages liés à la présence de filiales étrangères sont nombreux (Sergot, 2004). Premièrement, les bénéfices retirés par ces implantations émanent de recettes fiscales supplémentaires, de création d'emplois directe ou indirecte, via la sous-traitance locale, ainsi que des effets d'entraînement attendus sur le territoire. Par ailleurs, l'attraction d'EMN, par l'implantation locale de leurs filiales d'origine étrangère, permet soit d'enrayer le déclin du territoire en diversifiant et en renouvelant le tissu économique local, soit de renforcer « la présence locale de secteurs d'avenir » (Sergot, 2004 : 33). Bien sûr, l'attraction de filiales étrangères, par ses avantages, implique un argument électoral de poids. Aussi, les conséquences négatives des dynamiques de nomadismes, lors de la remise en question de la localisation d'une filiale étrangère, sont tout aussi importantes en termes de pertes de recettes fiscales, pertes de dynamisme du territoire, et de destruction d'emplois, ce qui pèse également sur les considérations électoralistes (Bost, 2014). L'action publique locale en la matière est donc fondée sur les liens entre l'évolution des filiales étrangères d'un territoire et celle du développement de ce territoire.

Nous revenons d'abord sur l'émergence des politiques publiques d'attractivité territoriale (a.), puis nous relevons les principales évolutions de ces politiques publiques ; elles tendent à élargir leur portée stratégique à travers une orientation visant non seulement à attirer et retenir des filiales étrangères, mais aussi à les intégrer dans le tissu territorial pour une action publique locale davantage transversale et cohérente. En ce sens, les politiques d'attractivité s'insèrent désormais dans le champ plus large de l'action publique liée au développement territorial (b.).

a. L'émergence des politiques publiques d'attractivité territoriale

Les politiques publiques liées à l'attractivité territoriale prennent leur essor dans les années 1980 et visent à attirer et à retenir les investisseurs étrangers. Si depuis une vingtaine d'années l'attractivité territoriale ne cesse de s'imposer dans les débats politiques et les stratégies publiques (Hatem, 2006), cette orientation résulte du glissement de l'économie internationale vers l'économie industrielle ; les avantages comparatifs des territoires nationaux laissent place aux avantages concurrentiels des territoires infranationaux (Porter, 1990), indiquant par-là la nécessité de construire ces avantages, qui ne sont plus donnés, et qui résultent de constructions politiques à la fois public et privé (Lamarche, 2003a ;2003b). En ce sens, l'internationalisation des entreprises n'est plus une crainte en soi ; elle est intégrée dans les

préoccupations des acteurs publics locaux qui orientent leurs stratégies vers l'attraction et la rétention de filiales étrangères (Ferrara et Henriot, 2004 ; Carluier, 2005). Dans un tel environnement, les politiques économiques tendent à opérer un passage d'une logique interventionniste en faveur de la compétitivité des entreprises à une logique interventionniste orientée vers l'augmentation de l'attractivité des territoires : « à tous les niveaux de décision politique, de la commune à la nation, la défense de l'attractivité territoriale devient une préoccupation d'une ampleur croissante, ce qui correspond à un profond bouleversement de l'optique guidant les choix de politique industrielle : il ne s'agit plus tant de chercher à soutenir le développement de l'industrie locale, mais de permettre la constitution d'un environnement propice à ce développement afin d'assurer le maintien des entreprises sur le territoire » (Crozet et Mayer, 2002 : 7). Les acteurs publics sont en charge de construire les conditions nécessaires pour le développement économique local, l'implantation et la rétention d'entreprises (Porter, 2000). Ainsi, « de manière générale, les acteurs publics cherchent donc à infléchir les logiques de localisation des entreprises dans un sens qui soit favorable à l'ensemble de la collectivité dont ils ont la charge » (Sergot, 2004 : 31). Le passage des aménités naturelles aux avantages construits du territoire permet d'éviter un certain «déterminisme productif » et donne au territoire une capacité à construire son attractivité : «un territoire est attractif non seulement parce qu'il possède des avoirs naturels et/ou créés mais aussi parce qu'il est en mesure de les dynamiser et les projeter dans l'avenir, et donc de pérenniser son attractivité » (Fabry, 2009 : 58).

b. Les évolutions des politiques publiques d'attractivité territoriale

Les politiques d'attractivité répondent généralement à une évolution en trois temps. Le premier mouvement s'est orienté vers la libéralisation des marchés favorisant les échanges économiques mondiaux. Les acteurs publics, par le biais de politiques d'attractivité territoriale fournissent des biens publics « générateurs d'externalités positives » et créent des conditions favorables à l'implantation de filiales étrangères : « il serait possible, d'une part, de répondre à des préoccupations macroéconomiques (création d'emplois) et, d'autre part, de normaliser les économies de telle manière qu'elles puissent renforcer leur attractivité » (Léon et Sauvin, 2010 : 45). En ce sens, les politiques d'attractivité du territoire tendent à opérer une normalisation du comportement économique des acteurs afin de faciliter l'implantation d'activité économique. Dès lors, si cette normalisation n'est pas aboutie, s'il manque des pré-requis à l'attractivité, le territoire se trouvera à la marge des dynamiques économiques

mondiales (Michalet, 1999). Le deuxième mouvement s'est orienté vers des mesures d'incitations directes aux entreprises, impliquant le recours massif à des avantages pécuniaires. Enfin, le troisième mouvement correspond à une stratégie de ciblage visant à identifier les filiales étrangères dont l'activité converge avec les besoins du territoire. L'objectif poursuivi consiste alors, non seulement à attirer et retenir des investisseurs étrangers, mais aussi à sélectionner les filiales étrangères et à les inciter à adopter des comportements qui s'orientent vers certains objectifs territoriaux. Dans cette dernière perspective, les dispositifs d'incitation sont davantage conditionnels, inscrits dans une relation gagnant-gagnant et dépassent le seul temps de l'attraction pour accompagner les filiales étrangères tout au long de la durée de leur implantation (Mathonnat, 2007). L'évolution des objectifs poursuivis et des dispositifs publics mis en œuvre, témoignent d'une volonté des acteurs publics de gérer de manière stratégique l'attraction et la rétention de filiales étrangères sur leur territoire. Ayant un rôle à jouer, les acteurs publics doivent penser l'attractivité de leur territoire dans une dimension plus large renvoyant au management stratégique territorial (Colovic et Mayrhofer, 2011 : 57), impliquant que l'attraction et la rétention de filiales étrangères sur leur territoire soient envisagées de manière intégrative dans un projet territorial, et de manière transversale à travers les différents territoires de projet. Il est donc question de viser une attractivité territoriale durable, recouvrant ainsi des objectifs politiques, économiques et socio-citoyens (Soldo, 2010 ; Arnaud, 2012 ; Soldo et al., 2013). En ce sens, les politiques d'attractivité territoriale et partant, l'action publique locale en faveur de l'ancrage territorial des filiales étrangères, sont désormais à insérer dans le champ plus large du développement territorial (Tourjansky-Cabart, 1996).

1.3.2 Les logiques de l'action publique locale en faveur de l'ancrage territorial des filiales étrangères

L'Etat et les différentes collectivités territoriales interviennent en faveur de l'ancrage territorial des filiales étrangères⁴⁷. Il existe une multiplication et une imbrication des interventions publiques émanant des différents échelons territoriaux. Ainsi, dans un rapport dialogique, les modalités d'action publique top-down et bottom-up se complètent pour

⁴⁷ Notons à cet égard que les collectivités territoriales sont toujours intervenues dans le développement économique de leur territoire. La décentralisation n'a fait que légaliser, légitimer et renforcer des pratiques déjà existantes (Gerbaux et Muller, 1992). Ainsi, la légalisation de leur intervention par les voies de la décentralisation a provoqué « une véritable explosion d'initiatives marquées par le contexte de crise et le souci de maintenir l'emploi local » (Gerbaux et Muller, 1992 : 100).

construire l'attractivité durable des territoires infranationaux (dans ses dimensions endogène et exogène). L'action publique locale en faveur de l'ancrage territorial des filiales étrangères est donc multi-niveaux et dispersée entre une pléiade d'acteurs.

L'action publique en la matière est non seulement multi-niveaux et dispersée, mais aussi plurielle et protéiforme⁴⁸. En effet, elle s'intègre dans l'action publique en faveur du développement territorial qui se situe « à l'intersection de différents domaines d'intervention publique : les politiques de développement local, mais aussi les politiques urbaines, l'aménagement du territoire, la décentralisation, les politiques industrielles, voire les politiques sociales » (Tourjansky-Cabart, 1996 : 4-5). Ainsi, l'action publique locale en faveur de l'ancrage territorial des filiales étrangères recouvre une vaste palette d'instruments et de dispositifs tels que les aides aux entreprises mais aussi le développement et la création d'infrastructures, les actions de promotions et de communication, les actions liées à l'emploi et à la formation, les actions d'organisation des dynamiques de développement à travers le soutien aux RTO, les partenariats, etc..(Tourjansky-Cabart, 1996 ; Falzon, 1996 ; Taiclet, 2007 ; Courlet, 2008). Bref, tout un ensemble d'actions visant à aider directement les filiales étrangères, ou indirectement en construisant un environnement territorial favorable au maintien de leur localisation et à leur développement. Notons que le soutien aux filiales étrangères peut concerner toutes les étapes de leur cycle de vie, qu'il s'agisse de les aider lors de leur implantation, lors de phases de développement ou lorsqu'elles sont en difficulté. Par ailleurs, l'action publique locale en faveur de l'ancrage territorial des filiales étrangères peut concerner n'importe quelle fonction ou maillon de leur chaîne de valeur (valorisation des RH, soutien à l'investissement, l'innovation, la production, la commercialisation, l'exportation, etc.). « Autrement dit, les interventions locales en faveur du développement ne peuvent avoir qu'une définition très large » (Tourjansky-Cabart, 1996 : 8).

Il est donc difficile de réduire à quelques grands ensembles les actions publiques en faveur de l'ancrage territorial des filiales étrangères. D'autant que, en la matière les dispositifs existants ne concernent pas que les filiales étrangères et l'action publique locale est souvent discriminante ; certains dispositifs en ciblent une catégorie bien précise liée à leur taille ou à leur secteur d'activité (Carré et Levratto, 2009). Il s'agit alors de mettre en exergue certaines

⁴⁸ Le dernier rapport officiel, remis au gouvernement, sur l'intervention économique de l'Etat et des collectivités territoriales, fait le constat d'interventions économiques « nombreuses et fragmentées, tant du côté de l'État que des collectivités territoriales. Elles résultent d'une sédimentation progressive, jamais réellement remise en cause et sans clarification réelle des compétences entre acteurs » (Demaël et al., 2013 : 2).

régularités et logiques d'action. L'action publique locale en faveur de l'ancrage territorial des filiales étrangères recouvre essentiellement deux modalités, un soutien direct ou un soutien indirect (Sergot, 2004).

Le soutien direct se matérialise par des mesures incitatives d'ordre financier, tels que les subventions, la réduction de charge ou l'allègement de la fiscalité, d'ordre matériel, par la mise à disposition d'infrastructures, d'ordre immatériel par la mise à disposition d'informations spécifiques ou plus largement d'une expertise spécifique, par le conseil ou encore par le soutien aux différents RTO⁴⁹ (Carré et Levrato, 2009).

Le soutien indirect résulte de « politiques d'environnement favorables » (Marty, 2005 : 101) et vise à créer des conditions favorables à l'implantation et au développement des filiales étrangères. A titre d'exemple, il en va du soutien à la recherche, des politiques d'éducation et de formation sur le territoire, ou encore de la promotion à l'international des compétences locales.

S'il existe des modalités d'incitation directe et indirecte, ces dispositifs peuvent avoir une orientation individuelle ou collective (Carré et Levrato, 2009). L'orientation individuelle vise à apporter un soutien dont l'entreprise peut en bénéficier seule. L'orientation collective, quant à elle, conditionne le soutien par la présence d'un collectif d'entreprises voire d'un collectif à la fois privé et public nécessitant de développer les coopérations entre acteurs d'un territoire. Dès lors, il s'agit « de favoriser la construction de complémentarités productives entre les firmes, en favorisant les apprentissages dans le travail en commun et en mettant à leur disposition les ressources adéquates (infrastructures publiques, proximité de centres de formation et de recherche...) » (Marty, 2005 : 102). Les pôles de compétitivité constituent un exemple de cette orientation collective (Tableau 13).

⁴⁹ Nous rappelons que les différentes formes de RTO et les politiques publiques qui leur sont liées, sont présentées au chapitre 1, section 3 (3.4).

Tableau 13 : typologie des logiques de l'action publique locale en faveur de l'ancrage territorial des filiales étrangères

	Orientation des dispositifs	individuelle	collective	
Modalités d'incitation	indirecte	LOCALISATION Environnement propice à l'implantation	INTERDEPENDANCE Environnement propice à l'émergence d'interdépendance	→ projet territorial et aménagement du territoire
	directe	DEVELOPPEMENT - avantages pécuniaires - activité de conseil - soutien à l'innovation -etc...	DEVELOPPEMENT + INTERDEPENDANCE - avantages pécuniaires et non pécuniaires conditionnés par l'insertion dans un collectif d'acteurs	→ intervention économique

Source : Auteur

Les actions publiques locales en faveur de l'ancrage territorial des filiales étrangères accentuent les logiques concurrentielles entre territoire notamment lorsqu'elles sont directes, individuelles et de nature pécuniaire. En effet, les filiale étrangères et leurs EMN, conscientes de l'importance que revêt leur choix de localisation (Dunning, 1998 ; 2009), s'efforcent de prendre en compte la dimension régionale de leur localisation (Carluer, 2005) et n'hésitent pas à mettre les territoires en concurrence ce qui entraîne souvent des situations de surenchères défavorables pour le développement économique local (Benko, 1999 ; Léon et Sauvin, 2010). Ces stratégies de surenchères entre territoires, qualifiées « d'a-territoriale » (Léon et Sauvin, 2010 : 47), ne garantissent pas le succès et n'infléchissent pas la volatilité des entreprises qui suscitent l'inquiétude des acteurs publics locaux (Krifa-Schneider et Baudin, 2007). Crozet et Meyer (2002) soulignent le fait que les entreprises les plus sensibles à ce genre de dispositifs sont finalement les plus volatiles générant ainsi que peu d'externalités positives pour le développement territorial. Les études empiriques en la matière révèlent un lien faible entre les dispositifs publics à dominante pécuniaire et l'implantation de nouvelles entreprises (Houdebine et Schneider, 1997 ; Le Gall ; 2009). L'action publique par des avantages pécuniaires à orientation individuelle pour favoriser l'ancrage territorial des filiales étrangères porte, en ce sens, une vision à court-terme qui accentue la concurrence territoriale et accroît le risque lié aux effets de surenchère (Benko, 1999). Pour Léon et Sauvin (2010), ces dispositifs n'attirent que des entreprises « chasseuses de primes », des « mauvaises » entreprises : « En

agissant ainsi, il y a de fortes chances de capter des entreprises "chasseuses de primes", entreprises volatiles dont l'activité ne nécessite aucune insertion dans le système productif local (SPL). Le plus souvent, il s'agit de "mauvaises entreprises", des entreprises opportunistes, de type passager clandestin, difficiles à maîtriser, attirées par les avantages comparatifs naturels du "territoire", entreprises avec lesquelles il est difficile de nouer des relations de qualité, de confiance. Ces "mauvaises entreprises" chassent les "bonnes", dans le sens où elles ne jouent pas le rôle d'aimant, d'intégrateur » (2010 : 47).

Néanmoins, contrainte par l'environnement, il est difficile d'imaginer qu'une politique d'attractivité et de développement territorial puisse écarter toute forme d'incitation par des avantages pécuniaires au risque de se trouver à la marge des politiques voisines. Même si c'est discutable, il est donc admis, dans la conscience collective, que ce soutien public génère des effets d'entraînement (spillovers). En revanche, soulignons tout de même que les dispositifs d'action publique indirects, à orientation individuelle et collective, visant à améliorer les infrastructures locales et l'environnement des affaires, influencent significativement le comportement de localisation des filiales étrangères et leurs EMN (Porter, 2000 ; Crozet et Meyer, 2002).

1.4 Apports et limites des logiques d'action publique en faveur de l'ancrage territorial des filiales étrangères

L'émergence du management territorial a été rendue possible par des mouvements de déconcentration et de décentralisation. Aussi, ces mouvements se sont-ils accompagnés d'un mouvement de désinstitutionnalisation qui remet en cause la légitimité des acteurs publics et leur capacité à être efficace (Casteigts, 2003). De ces différents mouvements résulte un éclatement de l'action publique en une myriade d'acteurs à la fois privés et publics (Pierre, 2010). L'action publique locale est donc dispersée et en matière d'ancrage territorial des filiales étrangères, nous avons également souligné son caractère pluriel et protéiforme. Nous avons relevé les grandes logiques d'action publique à l'œuvre : directe, indirecte, individuelle et collective. Plutôt que d'opérer un recensement exhaustif *a priori* de tous les dispositifs existants de l'action publique locale en faveur de l'ancrage territorial des filiales étrangères, nous faisons le choix d'utiliser ces différentes logiques comme grille de lecture du réel.

Or, si les logiques d'action publique locale, que nous avons identifiées, permettent de comprendre les modalités d'intervention publique auprès des filiales étrangères, elles ne nous disent rien sur la dimension collective dans laquelle l'action publique locale prend forme. En effet, l'attractivité territoriale durable, et le développement territorial qui en découle, ne sont pas le seul fait d'une organisation publique mais le résultat d'un processus de coopération et de coordination entre une pluralité d'acteurs publics et privés (Leloup et al., 2005 ; Chabault, 2009). Divay et Mazouz (2008 : 333) y voient les germes d'une mutation des rôles et fonctions des managers territoriaux, évoluant ainsi « d'une configuration de production organisationnelle à une fonction de production collective ». En ce sens, le management territorial peut se définir comme « un mode de management stratégique dont la finalité commune est de constituer tous les acteurs de la socio-économie locale en un « acteur collectif », une entité virtuelle capable de réflexivité, d'adaptation et de choix prospectifs » (Divay et Mazouz, 2008 : 333).

Ainsi, le principe de gouvernance territoriale s'impose et permet de comprendre la dimension collective et le contexte d'action à travers lesquels un management public territorial de l'ancrage des filiales étrangère émerge, ce qui est l'objet de la section suivante.

SECTION 2. LA GOUVERNANCE TERRITORIALE EN MATIERE D'ANCRAGE TERRITORIAL DES FILIALES ETRANGERES : UNE GOUVERNANCE TERRITORIALE ANARCHIQUE ?

Pour poursuivre l'étude du *comment*, la **section 2** invite à explorer la dimension collective de l'action publique locale en faveur de l'ancrage territorial des filiales étrangères. Pour ce faire, nous nous intéressons ici à la gouvernance territoriale entendue comme la structure permettant de faire coopérer de la diversité (Gimet, 2014), désignant par là les modes de régulation entre acteurs territorialisés, qu'il s'agisse d'acteurs publics, parapublics, ou privés (Mendez et Mercier, 2006 ; Ehlinger et al., 2007). La gouvernance territoriale constitue un nouveau paradigme d'action pour la sphère publique et décrit le contexte et la manière dont l'action publique locale prend forme (Argiolas et al., 2009).

Dans un premier temps nous revenons sur l'émergence de la gouvernance territoriale à travers les grands mouvements historiques qui l'ont permise, et nous en soulignons sa polysémie en ce qu'elle renvoie à de multiples situations (2.1) qui expliquent certainement le fait que plusieurs disciplines des sciences humaines et sociales s'y soient intéressées (2.2). Ensuite, nous présentons les points de convergence des différents travaux que nous avons recensés et qui s'articulent autour de plusieurs points : l'idée que la gouvernance territoriale renvoie à une pluralité d'acteurs hétérogènes, impliqués dans une action collective, qui naît d'une tension entre les modes de régulation formelle et informelle, dessinant ainsi différents modèles de gouvernance (2.3). Aussi, nous confrontons les travaux recensés à l'objet de gouvernance qui nous intéresse plus particulièrement : l'ancrage territorial des filiales étrangères. En la matière, le système de gouvernance territoriale qui nous intéresse apparaît moins formalisé et non structuré à priori (contrairement à certains travaux recensés) ce qui tend à nous éloigner des modèles identifiés dans la littérature. Nous mobilisons alors les travaux de Wachhaus (2011) qui nous permettent de construire des pistes de réflexion autour d'une gouvernance territoriale de nature anarchique. Nous en présentons donc les grandes dimensions comme grille de lecture possible de la gouvernance territoriale en matière d'ancrage territorial des filiales étrangères (2.4). Enfin, nous synthétisons le propos en présentant les apports et limites de cette section (2.5).

2.1 L'émergence de la notion de gouvernance territoriale

Ce premier point vise à revenir sur l'émergence de la notion de gouvernance territoriale en abordant d'abord le passage de l'usage du terme du privé au public (2.1.1), en présentant les différents mouvements qui ont conduit à une décomposition-recomposition de l'action publique locale par le principe de gouvernance (2.1.2), pour enfin souligner sa polysémie en ce qu'elle renvoie à de multiples situations (2.1.3).

2.1.1 De la gouvernance à la gouvernance territoriale

Casteigts (2003) relie la notion de gouvernance à la philosophie politique scolastique du XIII^{ème} siècle. Selon Gimet (2014), le terme de gouvernance est issu des sciences politiques ; apparu au XVIII^{ème} siècle, en Allemagne, la gouvernance désigne d'abord la capacité de l'Etat à optimiser ses ressources pour assurer une prospérité économique. Repris dans les années 1930 par le monde de l'entreprise, le terme de gouvernance désigne l'efficacité des procédures internes de la firme intégrée qui réduit ainsi ses coûts de transaction (Coase, 1937). L'intérêt porté aux mécanismes de coordination internes de la firme donne naissance à la *corporate governance*. Les réflexions théoriques liées à la *corporate governance*⁵⁰ visent à étudier le partage du pouvoir et à comprendre ses conditions d'exercice au sein des entreprises détenues par une multitude d'actionnaires et dirigées par des individus non propriétaires (Chabault, 2009). Le terme est ensuite repris pour désigner les modes de régulation des organisations réticulaires impliquant une pluralité d'acteurs hétérogènes. La notion de gouvernance peut alors être étendue au contexte de l'action publique : « dans cette perspective, la gouvernance politique peut être considérée comme un cas particulier de la gouvernance économique, étendue aux secteurs non-marchand dans le cadre de la gestion des biens collectifs et des externalités » (Casteigts, 2003 : 302). La gouvernance territoriale désigne en ce sens les modes de régulation entre acteurs territorialisés, qu'il s'agisse d'acteurs publics, parapublics, ou privés (Casteigts, 2003 ; Hernandez, 2006 ; Mendez et Mercier, 2006 ; Ehlinger et al., 2007 ; Chabault, 2009 ; Pierre, 2010 ; Brétéché, 2011 ; Michaux, 2011 ; Wachhaus, 2011 ; Gimet, 2014).

⁵⁰ L'approche de la *corporate governance* « étudie la dissociation des fonctions de direction et de propriété des firmes managériales. Elle analyse, par ailleurs, la dilution des droits de propriété entre actionnaires impliquant l'embauche de dirigeants pour gérer l'entreprise et ainsi influencer le processus de création de valeur » (Chabault, 2009 : 57).

2.1.2 La gouvernance territoriale comme réponse à différents mouvements

La littérature tend à positionner la gouvernance territoriale comme une réponse à plusieurs mouvements qui décomposent et recomposent l'action publique. Un premier mouvement est celui, englobant, de déterritorialisation et reterritorialisation de l'action publique (a.) qui prend corps dans un phénomène de recomposition du rapport à l'espace. Un deuxième mouvement est celui de déconcentration-décentralisation de l'action publique locale (b.) qui place les organisations publiques territoriales comme des stratèges au côté de l'Etat et qui implique une pluralité d'acteurs publics intervenant sur un même territoire. Enfin, il s'agit du mouvement de désinstitutionnalisation-réinstitutionnalisation de l'action publique locale (c.) qui fait référence à l'ouverture des décisions publiques à la société civile pour faire face à la crise de légitimité des pouvoirs publics.

a. Le mouvement de déterritorialisation-reterritorialisation

Le mouvement de déterritorialisation est lié à l'influence de la dimension globale sur les territoires dont résulte l'émergence de pouvoirs supranationaux tels que l'Union Européenne et la recherche d'un certain ordre international (Leloup et al., 2005). La déterritorialisation est également liée à la mobilité croissante des individus et au phénomène d'ubiquité, rendus possibles par l'amélioration et le développement des infrastructures et technologies de transport et de communication (Torre, 2010). Aussi, si le rapport à l'espace change, il ne fait pas disparaître le territoire pour autant mais le recompose et implique un mouvement de reterritorialisation (Leloup et al., 2005). En effet, le rapport à l'espace change et a pour corollaire une recomposition de l'espace concurrentiel qui, de fait, s'agrandit. Il est alors question de réfléchir à la construction d'un espace pertinent pour l'action face à cet espace concurrentiel globalisé (Courlet, 2008). En d'autres termes il s'agit de reterritorialiser par le biais de coopération et de construction de territoires pertinents : « il ne s'agit plus de gouvernement d'unités administratives locales mais de gouvernance coordonnée des acteurs d'un territoire, tel que définie en développement local » (Leloup et al., 2005 : 323).

b. Le mouvement de déconcentration-décentralisation

Le mouvement de déconcentration-décentralisation, a conduit les collectivités territoriales, en charge du bien-être de ses citoyens-usagers, à ériger des stratégies, à mettre en œuvre une

vision d'avenir, une intention stratégique, afin d'assurer le développement de leur territoire (Hernandez, 2006 ; Huteau, 2006 ; Pierre, 2010 ; Brétéché, 2011 ; Arnaud, 2012). Le management territorial répond alors à une logique bottom-up, où chaque territoire cherche à mobiliser ses propres ressources pour assurer son développement en fonction de ses spécificités, plaçant au cœur de sa gestion les principes de concertation, de négociation, de participation et donc de gouvernance territoriale (Hernandez, 2006). Le territoire n'est plus un simple support d'activité mais devient « un élément dynamique des stratégies territoriales » (Hernandez 2006).

Le mouvement de déconcentration-décentralisation a également conduit à l'émergence d'un millefeuille institutionnel où les territoires sont entrelacés et entremêlés (Roux, 2006). Ce mouvement a mené à la multiplication des acteurs du développement territorial impliquant de réfléchir en termes de gouvernance territoriale (Casteigts, 2003), où les logiques d'action top-down et bottom-up se complètent (Pierre, 2010 ; Brétéché, 2011).

c. Le mouvement de désinstitutionnalisation-réinstitutionnalisation

La désinstitutionnalisation de l'action publique renvoie d'une part, à la perte de légitimité des acteurs publics dont l'action est perçue comme inefficace, et plus largement à la remise en cause de la démocratie représentative (Pierre, 2010), et d'autre part au décalage entre les compétences d'une institution et le territoire en charge (Casteigts, 2003). En ce sens, par les mécanismes de la gouvernance territoriale, l'action publique locale se ré-institutionnalise en construisant des territoires pertinents pour l'action d'une part (Casteigts, 2003), et d'autre part, en ouvrant la sphère décisionnelle aux acteurs privés et plus largement à la société civile (Pierre, 2010). Ainsi le mouvement de désinstitutionnalisation-réinstitutionnalisation se fait par le principe de gouvernance territoriale qui donne aux acteurs publics locaux le moyen de redorer leur blason par « un éclatement du rôle des institutions dans l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies territoriales vers une pléiade d'acteurs » (Pierre, 2010 : 56). Les acteurs publics locaux sont donc ouverts sur leurs parties prenantes⁵¹ afin de construire des territoires et de légitimer leur action (Hernandez, 2006). Le mouvement de désinstitutionnalisation-réinstitutionnalisation de l'action publique locale, participe en ce sens au passage d'une

⁵¹ Nous précisons qu'une partie prenante est entendue dans le sens de Freeman (1984), c'est-à-dire « un individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels » (Gond et Mercier, 2006 : 6).

légitimité juridico-légale de l'action publique à une légitimité de type managériale (Favoreu et al., 2008).

2.1.3 La polysémie liée à la gouvernance territoriale : un concept, des situations multiples

La gouvernance territoriale renvoie à des situations variées. Torre et Beuret (2012) nous donnent un panorama de ces situations multiples de gouvernance territoriale. D'abord, à l'échelle territoriale, la gouvernance renvoie aux décisions et actions qui impliquent plusieurs niveaux de l'action publique : européen, national et local. Selon les auteurs les Pôles d'Excellence Rurale en sont un bon exemple dans la mesure où ils sont le réceptacle de financements européens, nationaux et locaux. Ensuite, la gouvernance territoriale s'incarne à travers l'élaboration d'instruments d'aménagement du territoire tels que les documents d'urbanisme comme, par exemple, les Plans Locaux d'Urbanisme (PLU) ou les Schémas de Cohérence Territoriale (SCoT). Notons également l'intercommunalité qui pousse les communes à coopérer et à construire des systèmes de gouvernance territoriale pour construire et mettre en œuvre des stratégies territoriales. Dans la sphère de la production et du développement économique, la gouvernance territoriale correspond à la gouvernance des RTO tels que les SPL, les technopôles ou encore les pôles de compétitivité. Enfin, autour d'un objet plus étroit, la gouvernance territoriale émerge autour de l'aménagement du territoire ; Torre et Beuret (2012 : 26) soulignent « le rôle croissant joué par les associations, qui marque l'irruption des citoyens dans les processus de décision et la part croissante qu'ils prétendent prendre au niveau local, qu'il s'agisse de porter des projets ou de les contester ».

Ainsi, dans la littérature, le concept de gouvernance territoriale renvoie à de multiples situations qui ne permettent pas de faire émerger une définition commune et partagée (Simoulin, 2007). Néanmoins, de manière étendue, nous pouvons la définir comme la recherche d'une structure et d'un mode de régulation permettant de coordonner et de faire coopérer de la « diversité » (Gimet, 2014).

2.2 Les quatre approches de la gouvernance territoriale

La littérature pose de manière généralement explicite le lien entre gouvernance territoriale et performance des territoires en termes de développement (Leloup et al., 2005 ; Mendez et Mercier, 2006 ; Ehlinger et al., 2007 ; Bocquet et Mothe, 2008 ; Bocquet et al., 2009 ;

Colletis-Wahl, 2008 ; Courlet, 2008 ; Chabault, 2009 ; Michaux, 2011 ; Torre et Beuret, 2012). Aussi, la gouvernance territoriale est un concept qui fait couler beaucoup d'encre et se retrouve dans différentes disciplines des sciences humaines et sociales (Simoulin, 2007).

Si plusieurs disciplines se sont intéressées au concept de gouvernance territoriale, selon Michaux (2011), ce concept se situe au croisement de quatre écoles de pensée :

- celle en management des entreprises qui s'intéresse à la gouvernance des RTO et qui est liée à une perspective williamsonnienne de la gouvernance ;
- celle en économie territoriale qui découle d'une approche focalisée sur le territoire et les relations de proximité ;
- celle liée aux sciences politiques qui s'intéresse à la puissance publique et au partage de son pouvoir avec la société civile ;
- et celle du management public qui, dans une visée managériale, s'intéresse à la mise en œuvre de l'action publique dans un contexte de décisions et d'actions publiques ouvertes sur ses parties prenantes.

Nous restituons dans les paragraphes qui suivent les idées principales de ces différentes écoles de pensée (Michaux, 2011).

2.2.1 La gouvernance territoriale en management stratégique des entreprises

Michaux (2011) considère que les travaux en management stratégique portant sur les RTO s'insèrent dans une perspective williamsonnienne pour appréhender la gouvernance territoriale ; elle est alors perçue comme une forme hybride d'organisation entre le marché et la hiérarchie.

Dans cette approche « la gouvernance apparaît comme différentes « modalités ou mécanismes » permettant une coordination pertinente d'acteurs ou d'entités organisationnelles au plan local » (Michaux, 2011 : 38). L'attention est surtout portée aux entreprises et moins aux acteurs publics (Bocquet et Mothe, 2009).

2.2.2 La gouvernance territoriale selon l'économie territoriale

L'économie territoriale s'intéresse également à la gouvernance territoriale dans la mesure où elle est représentée comme source de performance pour les territoires : elle est identifiée comme étant à l'origine des dynamiques territoriales (Colletis-Wahl, 2008 ; Courlet, 2008 ; Torre et Beuret, 2012).

L'intérêt se porte sur le territoire perçu comme un construit social et l'unité d'analyse est celle des formes de proximité qui permettent de construire le territoire (Courlet, 2008 ; Pecqueur et Zimmermann, 2004 ; Zimmermann, 2008 ; Torre et Beuret, 2012). La gouvernance territoriale résulte alors de l'articulation de différentes formes de proximité (Colletis-Wahl, 2008) et vise à résoudre un problème productif (Pecqueur, 2001) ou plus largement la mise en œuvre d'un projet territorial (Roux et al., 2006).

2.2.3 La gouvernance territoriale en sciences politiques

Dans la tradition des sciences politiques, l'intérêt pour la gouvernance territoriale « apparaît dès les années 1980 avec l'idée sous-jacente de transversalité et d'horizontalité ou d'égalité entre des acteurs impliqués dans la structuration des villes ou des zones urbaines » (Michaux, 2011 : 40). Le contexte est celui de l'ouverture de la décision publique à la société civile redécouvrant ainsi les principes de démocratie participative où le rôle de la puissance publique se transforme pour faire face au manque de légitimité perçu par le citoyen. En effet, le constat est simple ; il existe une crise de la citoyenneté qui se manifeste par le désintérêt croissant des électeurs lors des périodes électorales, tout en s'accompagnant d'un développement sans précédent de l'engagement associatif et d'une forte volonté de concertation locale. Ainsi, « il semble que la désaffection pour les procédures de la démocratie représentative n'altère en rien l'intérêt des citoyens pour la chose publique, dès lors qu'ils ont la possibilité d'y participer plus directement » (Casteigts, 2003 : 303). La gouvernance territoriale correspond en ce sens à un effacement des frontières entre public et privé et à un effacement des différents niveaux territoriaux (Chevalier, 2003 ; Simoulin, 2007).

Le partage du pouvoir constitue une unité d'analyse importante de cette approche (Le Galès, 1995 ; Chevalier, 2003) en s'intéressant davantage à la question de la diversité des acteurs et à

la manière de favoriser la participation de la société civile (Pasquier et al., 2007). En ce sens, la notion de gouvernance vient en opposition à celle de gouvernement ; « alors que la gouvernance renvoie à la notion de négociation et de consensus pour dégager une décision publique entre différents acteurs « égaux », la notion de gouvernement évoque un contexte organisationnel hiérarchique où il existe un lien de subordination avec l'État, seul détenteur de légitimité (Gaudin, 2004) » (Michaux, 2011 : 41).

2.2.4 La gouvernance territoriale en management public

L'école du management public traite également de la diversité des acteurs liée à des décisions publiques collectives et ouvertes sur la société civile (Casteigts, 2003). Néanmoins, l'attention est davantage portée sur « l'analyse des phénomènes socio-organisationnels en jeu au sein des multiples gouvernances mises en places entre acteurs locaux privés et institutions publiques et parapubliques pour traiter de nombreuses problématiques sociétales » (Michaux, 2011 : 41). La gouvernance territoriale se veut alors un nouveau paradigme de l'action publique (Argiolas et al., 2009), « aussi bien pour la mener que pour l'étudier et la comprendre » (Simoulin, 2007 : 15).

2.3 Point de convergence des différentes approches

Les travaux issus des différentes écoles présentées, tendent à converger autour de plusieurs points. D'abord l'idée que la gouvernance territoriale suppose une pluralité d'acteurs hétérogènes, impliquant une organisation réticulaire et distribuée, un partage du pouvoir, et un rapport de coopération et de conflit qui s'avère problématique pour l'action publique locale en termes de préservation de l'intérêt général (2.3.1), ensuite, l'existence d'une tension entre formel et informel (2.3.2), et enfin l'identification de différents modèles de gouvernance territoriale (2.3.3).

2.3.1 Une pluralité d'acteurs hétérogènes et un pouvoir partagé qui comportent des risques pour l'action publique locale

Dans un sens large, les travaux académiques relatifs à la gouvernance territoriale peuvent être résumés par la volonté de coordonner et de faire coopérer de la « diversité » (Gimet, 2014). L'hétérogénéité des acteurs correspond d'abord au fait qu'ils appartiennent à la sphère

publique ou privée (Simoulin, 2007 ; Torre, 2011) mais pas seulement ; il s'agit également d'une hétérogénéité en termes de culture, de métier, de compétences, de connaissances et d'objectifs poursuivis (Le Gallès, 1995 ; Grenier, 2008). Nous revenons ici sur les implications liées à la diversité qui fonde le principe de gouvernance territoriale : l'existence d'une organisation réticulaire et distribuée (a.), le partage du pouvoir qui implique des stratégies territoriales construites chemin faisant (b.), et les risques liés au principe de gouvernance territoriale (c.).

a. La gouvernance territoriale : une organisation réticulaire et distribuée

La gouvernance territoriale renvoie à une action publique locale conçue de manière stratégique, collective et concertée (Casteigts, 2003 ; Andrews et de Vries, 2007). Si pour certains le principe de gouvernance territoriale est une application concrète de l'approche managériale de l'action publique locale (Argiolas et al., 2009), il s'agit d'un management en réseau (Peters et Pierre, 1998) où les liens hiérarchiques s'effacent (Pierre, 2010). Dès lors, la gouvernance territoriale représente un encastrement des parties prenantes d'un territoire dans les processus de décisions publiques locales (Argiolas et al., 2009). On retrouve ici la notion d'organisation réticulaire et distribuée (Grenier, 2008). Organisation réticulaire d'abord, car opérant un dépassement de la dichotomie classique Hiérarchie/Marché ; l'organisation apparaît plus souple et présente des incertitudes plus fortes liées à ses caractéristiques de flexibilité, de différenciation, de transversalité, et le marché apparaît comme structurant par les normes et les liens qu'il forme et porte (Grenier, 2008). L'organisation nécessaire, en termes de coopération, pour produire des décisions collectives sur un territoire, est donc réticulaire et implique la participation active des entités privées et publiques engagées dans un système local. L'organisation des acteurs de la gouvernance territoriale est aussi distribuée dans la mesure où elle présente de la diversité en termes de statuts, de compétences et de cultures (Le Gallès, 1995) nécessitant « de travailler au-delà des frontières temporelles, géographiques, politiques et culturelles » (Grenier, 2008 : 41).

b. La gouvernance territoriale : un partage du pouvoir et une stratégie territoriale
« chemin faisant »

Si les collectivités territoriales conservent a priori des prérogatives de puissance publique, le pouvoir s'avère de plus en plus partagé. Ces dernières agissent dans le cadre d'un processus d'élaboration collective : « aucun acteur ne saurait à lui seul maîtriser les processus décisionnels ; prenant acte de la complexité des problèmes et de l'existence de pouvoirs multiples, il s'agit de coordonner leur action et d'obtenir leur coopération » (Chevalier, 2003 : 207). En ce sens, la gouvernance territoriale renvoie à une tension permanente entre les intentions d'un acteur public local et leur contexte de mise en œuvre dans la mesure où elle nécessite la mobilisation de parties prenantes sur lesquelles le pouvoir de coercition de l'acteur public est faible (Hernandez, 2006). La gouvernance territoriale, par l'acteur collectif qu'elle forme (Casteigts, 2003), implique ainsi le gommage des frontières entre secteur public et secteur privé (Stocker, 1998) allant donc vers un décloisonnement horizontal mais aussi vertical par l'imbrication de différents niveaux territoriaux (Chevalier, 2003) et la complémentarité des logiques top-down et bottom-up de l'action publique (Pierre, 2010 ; Brétéché, 2011). Imbrication qui implique souvent un enchevêtrement des territoires (Roux, 2006 ; Pierre, 2010) résultant de « la difficulté de mettre en adéquation le territoire d'action et le territoire politico-administratif » (Tiberghien, 2006).

Par conséquent, la stratégie territoriale ne peut s'appréhender que dans l'action du fait d'une dimension collective à la fois contraignante et habilitante. La stratégie territoriale devient observable « chemin faisant » (Avenier, 1999 ; Rouleau et al., 2007), dans l'action et par la pratique (Johnson et al., 2006), tant la dualité entre intention et contexte est grande (Hernandez, 2006). Cette dualité implique de prendre en compte le caractère dynamique et social de l'action stratégique (Jarzabkowski, 2002) des acteurs publics locaux à travers l'étude du système de gouvernance territoriale. Dans le cadre de l'action publique, la gouvernance territoriale « permet alors d'interroger les processus de résolution de problèmes collectifs, de prise de décision collective et de satisfaction de l'intérêt général dans le cadre de multi parties prenantes » (Richez-Battesti et Gianfaldoni, 2005 : 622). Dès lors, « le territoire ne se réduit pas à un simple échelon spatio-administratif, mais s'impose au contraire comme un construit social permanent, un processus de discrimination et de construction d'un « dedans » par rapport à un « dehors » » (Leloup et al., 2005 : 330). Posée ainsi, la gouvernance territoriale

engage la performance en termes d'efficacité mais aussi simplement d'effectivité des stratégies territoriales qui émergent dans et par l'action plutôt que par des mécanismes de planification (Michaux, 2011).

c. La gouvernance territoriale : un rapport de coopération et de conflit source de dilemmes

Ce principe de gouvernance territoriale n'est pas sans risque. L'encastrement des parties prenantes d'un territoire dans les processus de décisions et d'actions publiques locales suggère certaines problématiques liées à la légitimité des acteurs, au pouvoir des acteurs (Mitchell et al., 1997), et enfin l'idée du conflit qui, par la présence d'intérêts particuliers souvent divergents, est implicite mais centrale (Torre et Zuindeau, 2009 ; Torre, 2011 ; Pham et Torre, 2012 ; Torre et Beuret, 2012). La gouvernance territoriale renvoie alors tout autant à la coopération qu'au conflit : « Il s'agit également d'une interaction entre des forces poussant à la coopération et d'autres forces qui poussent au conflit » (Torre, 2011 : 121).

Par conséquent, si le principe de gouvernance territoriale prône l'action collective en tant que résultat d'un processus de concertation conflictuelle et de coopération, il n'en demeure pas moins quelques limites en termes d'évaluation de l'action publique, de transparence et de préservation de l'intérêt public (Stocker, 1998 ; Lafaye, 2001 ; Le Galès, 2003). Stocker (1998) identifie à ce sujet cinq caractéristiques majeures qu'il rattache à des « dilemmes ». Premièrement, le dilemme de la légitimité des acteurs puisqu'il s'agit de faire intervenir des acteurs privés et mixtes qui n'appartiennent pas à la sphère du gouvernement. Il existe ensuite le dilemme de l'imputation de responsabilité puisqu'en situation de gouvernance les responsabilités de chaque acteur tendent à s'estomper et à se confondre par l'émergence d'un acteur collectif. C'est aussi le dilemme de l'incertitude des décisions dans une situation de gouvernance qui implique des processus de négociation entre parties prenantes interdépendantes. En quatrième proposition, Stocker évoque la présence de réseaux d'acteurs autonomes dont découle le dilemme de l'absence d'une responsabilité collective. Enfin, le pouvoir d'agir des acteurs privés relègue les acteurs publics dans un rôle de facilitateur et de médiateur plus que de décideur. Le dilemme associé est alors relatif à l'échec possible de l'action collective « quand bien même sont élaborées des règles de fonctionnement appropriées » (Lafaye, 2001 : 7).

Si le principe de gouvernance territoriale comporte des risques, il renforce le rôle du manager territorial en tant que stratège et catalyseur pour une action collective réussie (Casteigts, 2003 ; Hernandez, 2006 ; Brétéché, 2011 ; Arnaud, 2012). Par conséquent, la gouvernance territoriale renvoie à la nécessité d'une mise en cohérence des actions venant d'acteurs différents, et de répondre au besoin de construire des représentations partagées pour une organisation territoriale davantage performante.

2.3.2 Une tension entre gouvernance formelle et gouvernance informelle

Chabault (2009) met en évidence la tension entre formelle et informelle dans la littérature relative à la gouvernance des RTO. Cette tension renvoie à la dimension « régulation » de la gouvernance d'un réseau (Assens, 2003). En effet, pour certains auteurs la dimension informelle basée sur des relations sociales, la réputation et la confiance domine (Jones et al., 1997). Ce mode de régulation repose sur des arrangements sociopolitiques fondés sur une logique de clan (Assens, 2003). Pour d'autres auteurs, la gouvernance repose sur une dimension formelle correspondant à des arrangements contractuels par la création de règles explicites permettant d'encadrer les acteurs (Fréry, 1997). Le mode de régulation est alors davantage économique fondé sur des arbitrages en termes de coûts (Assens, 2003). Néanmoins, Chabault (2009) considère que le débat entre formel et informel est finalement stérile dans le sens où, quel que soit son niveau de formalité, la gouvernance d'un réseau ne peut s'appréhender en dehors de toute dimension sociale et donc informelle : « si les relations peuvent, en effet, être gouvernées et organisées, les acteurs restent mus par la confiance qui se crée entre eux, à travers la proximité et les échanges réguliers » (Chabault, 2009 : 57).

La tension entre formelle et informelle est d'autant plus forte en ce qui concerne l'organisation territoriale de la République dans la mesure où les réformes se succèdent sans pour autant parvenir à un modèle de gouvernance territoriale stable et performant (Hernandez, 2006 ; Torre, 2011 ; Arnaud, 2012). En effet, les débats sont nombreux notamment autour de la clause générale de compétence, autour de la notion de chef de file, ou encore autour du découpage régional récent ou du phénomène de métropolisation. Ces différents débats, selon nous, mettent en évidence plusieurs éléments. D'abord une décentralisation inachevée puisque les réformes territoriales tendent à s'orienter vers la recherche d'un modèle unique de gouvernance territoriale qui s'impose aux acteurs du territoire dans une logique top-down.

Ensuite, ces différents débats révèlent la problématique du pouvoir et du jeu des acteurs qui cherchent à asseoir leur légitimité et à augmenter leur pouvoir pour contrôler de nouvelles compétences ou défendre celles acquises, entraînant par là des logiques concurrentielles. Enfin, ces débats, loin d'être clos, mènent à une forme de flou conceptuel autour de l'organisation territoriale de l'action publique locale menant à des enchevêtrements de compétences et de territoires qui, de fait, imposent une gouvernance informelle pour préciser, compléter, arranger, pallier les défaillances de la gouvernance formelle imposée et décontextualisée.

2.3.3 Les modèles de gouvernance territoriale

Quelles que soient les écoles de pensée, les travaux académiques liés à la gouvernance territoriale tendent à dessiner des modèles de gouvernance qui renvoient à la dimension « architecture » du réseau d'acteurs (Assens, 2003). Nous relevons, de la littérature, deux approches qui permettent de construire des modèles de gouvernance : une approche par la manière dont le pouvoir est exercé, et une approche par les catégories d'acteurs qui détiennent le pouvoir.

L'approche par l'organisation du pouvoir tend à dessiner un continuum des formes de gouvernance possibles allant d'un modèle fortement décentralisé et partagé où le pouvoir est symétrique, à un modèle fortement centralisé et hiérarchique où le pouvoir est asymétrique (Assens, 2003 ; Ehlinger et al., 2007). Trois principaux modèles s'illustrent : le modèle de l'acteur pivot (ou focal), le modèle associatif, et le modèle partagé.

Le modèle de gouvernance autour d'un acteur pivot ou focal est caractérisé par une asymétrie des pouvoirs ; l'acteur pivot (ou focal) centralise les décisions, coordonne les tâches, régule les relations sociales en établissant un climat de confiance et de réciprocité, sélectionne les nouveaux entrants, développe une vision d'avenir du réseau et est responsable de son évolution (Assens, 2003 ; Ehlinger et al., 2007). Ce modèle de gouvernance réduit la complexité du réseau en revenant à des mécanismes de régulation hiérarchique classique (Fréry, 1997 ; Ehlinger et al., 2007).

Le modèle de la gouvernance associative vise à centraliser le pouvoir au sein d'une organisation qui représente les différentes parties prenantes. Cette organisation constitue un

noyau qui peut prendre la forme d'une association, d'une corporation, d'un syndicat ou d'une agence spécialisée (Fréry, 1997 ; Ehlinger et al., 2007). Le pouvoir est « administré » de manière « démocratique » (Gimet, 2014). Ce mode de gouvernance repose sur la confiance et la solidarité, appuyé par un sentiment d'appartenance communautaire et avec un fonctionnement professionnel à travers la reconnaissance entre pairs (Ehlinger et al., 2007).

Le modèle de gouvernance partagée renvoie à un mode d'exercice du pouvoir symétrique entre les acteurs (Ehlinger et al., 2007), où chacun a la capacité d'interagir avec les autres dessinant ainsi un réseau portant des liens denses entre nœuds et fortement maillés les uns aux autres (Gimet, 2014). Aucun acteur ne présente de rôle de régulation particulier (Assens, 2003). Ce modèle de gouvernance implique que les parties prenantes soient relativement peu nombreuses de sorte à pouvoir produire du consensus (Gimet, 2014).

L'approche par les catégories d'acteurs vise à identifier la nature des parties prenantes détentrices du pouvoir, selon qu'elles soient privées, publiques ou mixtes dessinant ainsi trois modèles de gouvernance (Zimmermann et al., 1998 ; Pecqueur, 2001 ; Leloup et al., 2005 ; Mendez et Mercier, 2006 ; Roux et al., 2006 ; Brétéché, 2011). Le modèle de gouvernance privée recouvre le modèle de l'acteur pivot et le modèle associatif. Le modèle de gouvernance publique renvoie à la situation où l'acteur, ou les acteurs clés sont issus de la sphère du gouvernement. Notons que la gouvernance publique, tout comme la gouvernance privée, peut aussi recouvrir des modèles plus ou moins centralisés (Michaux, 2011). Et enfin, le modèle mixte ou partenarial lorsque les acteurs publics et privés coopèrent ce qui tend à correspondre au modèle partagé.

Ainsi, les travaux liés à la gouvernance territoriale soulignent la pluralité d'acteurs hétérogènes impliqués dans une action collective, qui naît d'une tension entre les logiques de régulation formelle et informelle, et qui peut prendre différentes formes architecturales.

2.4 La gouvernance territoriale : limites des différentes approches et proposition d'une perspective anarchique

Dans les paragraphes qui suivent, nous mettons en avant l'idée que les modalités d'action collective publique locale, en faveur de l'ancrage territorial des filiales étrangères, tendent à s'écarter des modèles de la littérature du fait d'une dimension formelle moins prégnante

(2.4.1). Ce constat nous amène à une conception de la gouvernance territoriale moins mécanique et davantage organique ce qui nous rapproche de la vision de Wachhaus ; la référence à l'anarchie permettrait de construire des analyses plus proches de la réalité des systèmes de gouvernance territoriale. La gouvernance territoriale en matière d'ancrage territorial des filiales étrangères serait donc anarchique. De sorte à explorer cette piste, nous revenons sur les travaux de Cohen et al. (1972) afin d'identifier les dimensions de cette anarchie organisée en situation réticulaire (2.4.2).

2.4.1 Les limites conceptuelles des différentes approches : une action collective qui pose question

Dans les travaux académiques, nous l'avons vu, la dimension collective de la gouvernance territoriale renvoie à de multiples situations.

En effet, si la littérature sur la gouvernance des RTO reconnaît une tension entre gouvernance formelle et gouvernance informelle (Chabault, 2009), la littérature portant explicitement sur la gouvernance territoriale semble s'appuyer sur des cas davantage formalisés. De nombreux travaux font référence à une gouvernance territoriale en lien avec une décision collective, lorsque d'autres font référence à une mise en œuvre collective ou les deux (Pasquier et al., 2007 ; Michaux, 2011 ; Torre, 2011 ; Torre et Beuret, 2012). Il y a là un certain niveau de formalisme – *a priori* – que l'on retrouve, par exemple, dans les travaux portant sur des systèmes de gouvernance territoriale contractualisés comme dans le cadre des pôles de compétitivité (Ehlinger et al., 2007 ; Bocquet et Mothe, 2008 ; Bocquet et al., 2009 ; Chabault, 2009), dans le cadre des SPL (Torre et Beuret, 2012), dans le cadre des technopôles (Bocquet et al., 2013), dans le cadre des démarches de stratégies territoriales mises en œuvre par les collectivités territoriales (Pierre, 2010 ; Brétéché, 2011 ; Michaux, 2011), ou encore dans le cadre de la construction d'équipements publics (Pham et Torre, 2012).

Or, la gouvernance territoriale, dans un sens large, renvoie à l'étude de l'émergence d'un acteur collectif (Le Galès, 1995 ; Casteigts, 2003) qui est plus ou moins conscient et plus ou moins explicite : « c'est l'étude de la façon dont cet acteur [collectif] naît et se renforce à travers la construction de nouvelles règles ou de celle dont il gère plus ou moins consciemment et explicitement les interdépendances entre les différents individus ou groupes qui le constituent » (Simoulin, 2007 : 17). En ce sens, la dimension collective de la

gouvernance territoriale s'inscrit également dans un cadre moins formel ; elle est alors implicite et ne s'inscrit pas forcément dans un cadre légal en tant qu'arrangement contractuel.

Aussi, dans le cadre de l'action publique locale en faveur de l'ancrage territorial des filiales étrangères, l'action collective n'est pas forcément si structurée et si formalisée que ce que suggèrent les travaux sur la gouvernance territoriale. En effet, en matière d'interventions économiques, les rapports publics font état d'une action collective dispersée au sein, pourtant, d'un système de gouvernance territoriale (Demaël et al., 2013). Cette problématique tient certainement à l'absence de politique publique spécialement dédiée, à l'enchevêtrement des territoires, et au caractère non abouti de la décentralisation qui mènent à des luttes de pouvoir politique entre organisations publiques territoriales. D'autant que la problématique de l'ancrage territorial des filiales étrangères implique des problématiques en termes de délocalisation ou fermeture de sites et donc du chômage, problématiques visibles – et sensibles – pour le citoyen-électeur. Mais la gouvernance territoriale en la matière a cours dans la mesure où « les politiques de développement économique territorial existent à travers les actions, investissements et mobilisations de différentes catégories d'acteurs, différentes au sens où ces acteurs sont caractérisés par des appartenances sociales, institutionnelles et professionnelles assez fortement constituées et engagées dans des jeux relativement autonomisés » (Taiclet, 2007 : 110). Dès lors, nous pouvons considérer qu'il existe bien une gouvernance territoriale en matière d'ancrage territorial des filiales étrangères mais que cette dernière est insérée dans des stratégies plus vastes et qu'elle se retrouve connectée à d'autres enjeux, en particulier des enjeux de pouvoir politique qui la rendent moins structurée et moins formalisée : « On observe à la fois la mise en œuvre d'interventions économiques sur des territoires différents mais enchevêtrés et en partie superposés, et des luttes de définition explicites sur la détermination des périmètres pertinents de l'action économique. La gouvernance territoriale de l'économie, en tant qu'elle participe de l'objectivation des territoires, est ainsi enserrée dans un système d'enjeux multiples, mobilisant des acteurs variés poursuivant des objectifs spécifiques » (Taiclet, 2007 : 110).

Ainsi, dans une perspective faiblement structurée, la gouvernance territoriale peut aussi faire référence à une action collective dispersée qui émerge a posteriori, de manière cumulée dans le temps, ou de manière agrégée synchroniquement. En effet, plusieurs acteurs peuvent agir séparément sur un même objet qui cristallise – a posteriori – un intérêt général construit. Aussi, ce type d'action collective, cumulée ou agrégée peut mener ou non à une réflexion des

acteurs sur un système de gouvernance davantage formalisé menant à une décision collective, ou à une mise en œuvre intentionnellement collective. Dans ce cas, la gouvernance territoriale existe mais doit subir un processus de révélation passant ainsi de l'informel pur à une tension entre formel et informel.

2.4.2 La gouvernance territoriale en matière d'ancrage territorial des filiales étrangères : le choix d'une approche managériale et anarchique

Le caractère dispersé et faiblement structuré de la gouvernance territoriale en matière d'ancrage territorial des filiales étrangères nous conduit à nous éloigner des modèles de gouvernance territoriale existants dans la littérature, et nous invite à trouver d'autres pistes de réflexion permettant de comprendre la dimension collective « ambiguë » qui nous intéresse. En effet, rappelons qu'il n'existe pas de politique publique a priori structurée en matière d'ancrage territorial des filiales étrangères et que l'action publique locale est plurielle, protéiforme et mise en œuvre par une pluralité d'acteurs hétérogènes entretenant des relations faiblement ou non hiérarchiques. Ce constat nous amène à nous intéresser aux travaux de Wachhaus (2011) qui invite à puiser dans l'anarchisme pour trouver les bases d'une conception de ce qu'est la gouvernance territoriale permettant ainsi de sortir d'une référence à la hiérarchie.

Nous rejoignons Wachhaus (2011 : 40) en considérant qu'une lecture anarchique permet de reconnaître « l'action collective comme une part de la nature humaine » et de concevoir la gouvernance comme organique et non mécanique. L'anarchisme ne va pas contre l'organisation mais contre l'imposition d'une organisation et d'une autorité (Wachhaus, 2011). Dans une perspective anarchique, l'harmonie est obtenue par des arrangements volontaires, faits entre des groupes constitués librement pour satisfaire les besoins liés à la vie en société (Wachhaus, 2011). La vision anarchique des réseaux implique alors les principes de connexion, d'hétérogénéité, de multiplicité et de non linéarité. En ce sens, une lecture anarchique permet de mettre en lumière le caractère organique, ascendant, hétérogène, multiple et non linéaire du système de gouvernance territoriale en matière d'ancrage territorial des filiales étrangères. Le réseau d'action publique vise à permettre à des acteurs d'atteindre ensemble des objectifs qui ne sont pas atteignables individuellement (Wachhaus, 2011) ; le pouvoir est décentralisé et déterminé par les connections entre les acteurs du réseau pour échanger des informations et des ressources à un niveau local (plutôt que par la position des

acteurs comme dans la hiérarchie). La gouvernance territoriale est en ce sens émergente. A cet égard, Roux et al. (2006), tout en reprenant les modèles de gouvernance territoriale privée, publique et mixte, reconnaissent l'omniprésence de l'ambiguïté au sein d'un système de gouvernance territoriale ; une ambiguïté liée aux objectifs poursuivis par les acteurs, qui sont plus ou moins clairs et cohérents, une ambiguïté causale où les liens entre les actions et les conséquences sont peu perceptibles, et une ambiguïté liée à la mobilisation des acteurs qui apparaît fluctuante et peu prévisible. Néanmoins, les travaux de Roux et al. (2006) n'exploitent pas suffisamment ces différentes ambiguïtés du système de gouvernance territoriale, qui selon nous peuvent être davantage révélées par l'approche anarchique proposée par Wachhaus (2011). Aussi, en rapprochant ces ambiguïtés de l'approche anarchique, nous retrouvons les bases posées par Cohen et al. (1972) autour de l'anarchie organisée. Nous suggérons alors que les dimensions de l'anarchie organisée peuvent se retrouver en contexte d'organisation réticulaire qui caractérise le système de gouvernance territoriale qui nous intéresse. Les dimensions mises en avant par Cohen et al. (1972) peuvent dès lors être reprises afin de saisir l'anarchisme du système de gouvernance territoriale en matière d'ancrage territorial des filiales étrangères.

Le modèle de l'anarchie organisée se caractérise par trois dimensions « des préférences problématiques, une technologie imprécise, et une participation fluctuante » (Cohen et al., 1972 : 1). La première caractéristique renvoie aux préférences des acteurs qui sont a priori incertaines. Les préférences : « loin d'être précises, cohérentes et univoques, elles sont au contraire toujours multiples, floues, contradictoires et surtout ambiguës » (Friedberg, 1997 : 275). La deuxième caractéristique correspond à l'imprécision de la technologie entendue au sens large comme « les processus de transformation des inputs en outputs » (Friedberg, 1997 : 282). Si l'organisation produit ses propres procédures, elles ne sont pas toujours comprises par ses membres qui fonctionnent par des procédures simples d'essai-erreur. La troisième caractéristique repose sur l'idée d'une participation fluctuante des membres de l'organisation. L'implication des membres varie en termes de temps et d'effort d'une problématique à l'autre selon les domaines (Cohen et al., 1972).

Selon Cohen et al. (1972), le modèle de l'anarchie organisée est particulièrement visible dans le secteur public et permet de décrire une partie des activités de l'organisation. En ce sens, il ne s'agit pas de retenir ce modèle comme un descripteur universel d'une organisation publique dans son ensemble (ce que tend à considérer Wachhaus, 2011), mais bien d'une partie de ses

activités (Cohen et al., 1972). L'anarchie organisée permet, selon nous, de mettre en évidence l'ambiguïté générale qui caractérise le contexte de l'action publique locale en faveur de l'ancrage territorial des filiales étrangères (tout en considérant que des situations particulières puissent suivre un système de gouvernance territoriale davantage hiérarchique). En effet, à travers ces trois dimensions (préférences des acteurs, technologie, implication des membres), l'anarchie organisée permet de marquée l'organisation d'une triple ambiguïté : « celle des préférences des acteurs, ce qui a pour conséquence essentielle que l'action tend à précéder la formation des préférences ; celle affectant la technologie, ou, dans une formulation plus abstraite, les processus de transformation des inputs en outputs, ce qui a pour conséquence l'ambiguïté des résultats qui ne peuvent être évalués facilement ; enfin, une faible structuration des processus de décision entraînant l'ambiguïté des appartenances des acteurs (...) et des pertinences des problèmes (...) et des solutions (...) » (Friedberg, 1997 : 282). Néanmoins, le modèle de l'anarchie organisée n'est pas pour autant contre-performant, bien au contraire : « ce modèle met en évidence que les organisations peuvent être performantes sans nécessairement correspondre au modèle canonique de la théorie classique et de la rationalité des choix » (Huault, 2009 : 331). Ainsi, l'anarchie organisée invite à souligner la rupture avec l'organisation hiérarchique, ce qui rejoint le courant post-NPM et permet en ce sens le passage à « un mode d'organisation pluraliste, souple et adaptable » (Chevalier, 1997).

2.5 Apports et limites de la gouvernance territoriale anarchique pour l'objet de recherche

La section 2 nous a permis de comprendre la dimension collective de l'action publique locale en faveur de l'ancrage territorial des filiales étrangères. Cette action publique locale émerge à travers un système de gouvernance territoriale qui l'organise. Aussi, nous avons souligné le caractère dispersé de cette action publique locale dans la mesure où il n'existe pas de politique publique structurée a priori en faveur de l'ancrage territorial des filiales étrangères, mais bien une action publique locale plurielle, protéiforme et mise en œuvre par plusieurs parties prenantes dans une tension permanente entre logique top-down et bottom-up et entre formel et informel.

Nous avons relevé différents travaux portant sur la gouvernance territoriale qui tendent à converger autour de différents points. L'idée que la gouvernance territoriale suppose une pluralité d'acteurs hétérogènes, impliquant une organisation réticulaire et distribuée, un

partage du pouvoir, et un rapport de coopération et de conflit qui s'avèrent problématique pour l'action publique locale en termes de préservation de l'intérêt général, ensuite, l'existence d'une tension entre formel et informel, et enfin l'identification de différents modèles de gouvernance territoriale.

Néanmoins, en matière d'ancrage territorial des filiales étrangères, nous avons mis en avant le fait que le système de gouvernance territoriale qui nous intéresse apparaît moins formalisé et non structuré a priori (contrairement à certains travaux recensés) ce qui tend à nous éloigner des modèles identifiés dans la littérature. Aussi, afin de construire des pistes de réflexion liées à la dimension collective de l'action publique locale en faveur de l'ancrage territorial des filiales étrangères, nous avons repris les travaux de Wachhaus (2011) proposant de concevoir la gouvernance territoriale de manière anarchique. Pour ce faire, nous avons mobilisé les travaux de Cohen et al. (1972) autour de l'anarchie organisée de sorte à en relever les dimensions permettant de saisir l'anarchisme, tout en l'appliquant à un contexte réticulaire. Ainsi, nous supposons que la gouvernance territoriale en matière d'ancrage territorial des filiales étrangères est anarchique du fait des préférences des acteurs qui sont incertaines, de la technologie qui est imprécise, et de l'implication des parties prenantes qui est fluctuante, autour d'un objet de management complexe.

Contrairement à Wachhaus (2011), nous ne posons pas l'anarchisme comme un descripteur universel de la gouvernance territoriale quelles qu'en soient les situations. Nous rejoignons Cohen et al. (1972) qui considèrent l'anarchisme comme un descripteur d'une partie des activités et non de l'ensemble des activités d'une entité organisationnelle. Ainsi, il est possible de concevoir une tension paradoxale entre hiérarchie et anarchie qui caractérise le système de gouvernance territoriale.

SECTION 3. LES MANAGERS TERRITORIAUX FACE AUX AGO-ANTAGONISMES DE L'ANCRAGE TERRITORIAL DES FILIALES ETRANGERES : DES PRATIQUES ORGANISATIONNELLES PARADOXALES ?

Concernant le *comment* dans l'étude de la relation positive entre action publique locale et ancrage territorial des filiales étrangères, nous proposons dans cette section d'appréhender la manière dont l'action publique locale peut agir sur les couples ago-antagonistes de l'ancrage territorial des filiales étrangères. En effet, identifier les pôles ago-antagonistes ne suffit pas. Considérer que l'action publique locale fait face à des forces contradictoires, nécessaires à l'équilibration d'un phénomène, requiert de s'intéresser à la gestion paradoxale qui permet l'expression des couples ago-antagonistes, et donc implique une réflexion sur sa mise en œuvre et ses modalités de régulation. Il convient alors de s'intéresser aux mécanismes organisationnels qui permettent la gestion de forces ago-antagonistes ; il s'agit de pratiques organisationnelles paradoxales (Josserand et Perret, 2003). En ce sens, une organisation pratique une gestion paradoxale si « elle est à même de concilier des contraintes perçues habituellement comme opposées (...) elle s'engage alors dans un cercle vertueux où : « les valeurs opposées [...] restent en état de tension créatrice et de freinage mutuel. Le cercle s'auto-équilibre et s'auto-corrige » (Hampten-Turner, 1992 : 36) » (Josserand et Perret, 2003 : 166).

Pour ce faire, nous mobilisons notamment les travaux de Josserand et Perret (2003) sur les pratiques organisationnelles paradoxales. Leurs travaux nous offrent une grille de lecture des différentes pratiques existantes pour réguler l'ago-antagonisme. Les pratiques organisationnelles paradoxales visent, comme leur nom l'indique, à organiser le paradoxe de sorte à réguler les deux pôles d'un couple ago-antagoniste. En la matière, trois logiques sont à l'œuvre : une logique de différenciation, une logique de dialogue, et une logique de disparition (Clegg et al., 2002 ; Josserand et Perret, 2003 ; Smith et Lewis, 1011 ; Smith, 2015). Aussi, ces trois logiques donnent corps à différentes pratiques selon que soit prise en compte une dimension diachronique en jouant du temps, ou synchronique en jouant de l'espace (Josserand et Perret, 2003).

Dans un premier temps nous présentons les paradigmes existants en sciences de gestion face au paradoxe (3.1). Ensuite, inscrivant nos travaux dans le paradigme de l'acceptation, nous

définissons les grandes logiques managériales permettant de réguler les pôles ago-antagonistes et nous présentons les différentes pratiques organisationnelles existantes dans la littérature (3.2). Enfin, nous synthétisons les apports et limites de cette grille de lecture pour l'étude de la relation positive entre action publique locale et ancrage territorial des filiales étrangères (3.3).

3.1 Les paradigmes de réponses managériales face aux pôles ago-antagonistes

Selon Smith et Lewis (2011 : 381) les organisations impliquent « de multiples tensions, comme collaboration-contrôle (Sundaramurthy et Lewis, 2003), individuel-collectif (Murnighan et Conlon, 1991), flexibilité-efficience (Adler, Goldoftas, et Levine, 1999), exploration-exploitation (Smith et Tushman, 2005), profit-responsabilité sociale (Margolis et Walsh, 2003) ». Aussi, la réponse à celles-ci devient déterminante pour la survie des organisations et l'approche paradoxale et vise à explorer la manière dont les organisations peuvent répondre simultanément aux différentes demandes conflictuelles (Lewis, 2000 ; Smith et Lewis, 2011). En tant que caractéristique intrinsèque de l'organisation, le paradoxe et son management deviennent des éléments déterminants du management stratégique et plusieurs auteurs appellent à concevoir le management stratégique comme la capacité à manager les contradictions, les oppositions et les tensions (Poole et Van de Ven, 1989 ; Clegg et al., 2002 ; Perret et Josserand, 2003 ; Martinet, 2006 ; Martinet et Payaud, 2008 ; Smith et Lewis, 2011 ; Dameron et Torset , 2012 ; Yoon et Chae, 2012 ; Dameron et Torset, 2014 ; Smith, 2015). Ainsi, le management des paradoxes peut se définir comme « des pratiques managériales et organisationnelles qui permettent de réaliser l'accomplissement simultané de multiples objectifs stratégiques, tous autant souhaitables, qui sont apparemment ou effectivement incompatibles » (Yoon et Chae, 2012 : 3502). Néanmoins, le management paradoxal n'implique pas la recherche « d'outils bien maîtrisés » mais plutôt d'arrangements organisationnels qui permettent l'équilibration du phénomène ago-antagoniste (Josserand et Perret, 2003 : 171).

Face aux paradoxes, deux paradigmes s'opposent dans la littérature : celui du choix (3.1.1.) visant à éliminer le paradoxe, et celui de l'acceptation (3.1.2) visant à réguler le paradoxe (Clegg et al., 2002 ; Smith et Lewis, 2011 ; Yoon et Chae, 2012 ; Dameron et Torset, 2014 ; Smith, 2015). Ces deux paradigmes permettent de dessiner trois grandes approches managériales pour répondre à une tension organisationnelle (3.1.3).

3.1.1 Le paradigme du choix

Dans le paradigme du choix, nous retrouvons les travaux précurseurs en sciences de gestion liés au *one best way* ; un des deux pôles du paradoxe est alors perçu comme nuisant et l'autre est considéré comme porteur de succès (Smith et Lewis, 2011). Dans le paradigme du choix, Clegg et al. (2002) y voient également les travaux liés à l'école de la contingence dans la mesure où le choix entre l'un ou l'autre des pôles du paradoxe est conditionné par des facteurs internes et externes. Pour Smith et Lewis (2011) l'école de la contingence ne perçoit pas un paradoxe mais un dilemme ce qui explique l'existence d'un choix. Clegg et al. (2002) considèrent également la synthèse comme relevant du paradigme du choix ; l'objectif est de dépasser le paradoxe. Il s'agit, selon Smith et Lewis (2011), de procéder à une synthèse où le paradoxe n'est finalement qu'une dialectique visant à dépasser l'opposition. Josserand et Perret (2003 : 170), quant à elles, relèvent l'exercice de synthèse comme une pratique paradoxale à part entière visant à transcender le paradoxe par un « travail de dépassement des mondes d'origine » des deux pôles ago-antagonistes.

3.1.2 Le paradigme de l'acceptation

Dans le paradigme de l'acceptation, la perspective ago-antagoniste devient possible car il s'agit de mettre en œuvre des stratégies bipolaires visant à réguler les pôles ago-antagonistes (Bernard-Weil, 2003) ; le paradoxe est reconnu, accepté et manager (Poole et Van de Ven, 1989). Selon Yoon et Chae (2012 : 3502) ce paradigme se reflète dans l'utilisation de plus en plus courante, par les chercheurs et praticiens, de néologismes tels que « glocalisation, customisation de masse, et spécialisation flexible ». Selon Clegg et al. (2002) il existe trois grandes manières de gérer le paradoxe : la simultanéité⁵² impliquant la coprésence des deux pôles ago-antagonistes, l'articulation des deux pôles ago-antagonistes à des niveaux organisationnels différents, ou encore la présence à des temps différents des deux pôles du couple ago-antagoniste.

⁵² La simultanéité des pôles ago-antagonistes peut sembler poser problème au regard du principe de « division constituante » posé par la théorie des systèmes ago-antagonistes que nous avons énoncé en chapitre 2 section 6 (Bernard-Weil, 1999 ; 2002 ; 2003). Le principe de division constituante suppose que le contact direct entre les deux pôles ago-antagonistes est impossible. Ainsi, la simultanéité ne doit pas être confondue avec le contact direct ; elle est rendue possible par une interpénétration des contraires à travers une mise en mouvement rapide ou un effort de synthèse visant à transcender l'opposition (Josserand et Perret, 2003).

3.1.3 Les trois approches managériales de la tension organisationnelle

In fine, le paradigme du choix implique deux visions du paradoxe : soit A ou B de manière universelle, soit sous quelles conditions A et sous quelles conditions B. Le paradigme de l'acceptation, lui, implique de réfléchir à A et B de manière simultanée. Smith et Lewis (2011) considèrent alors trois grandes approches managériales du paradoxe dans la littérature (Tableau 14).

Tableau 14 : Les approches alternatives pour manager les tensions organisationnelles

Théorie/ Perspective clé	Premières théories organisationnelles	Contingence	Paradoxe
Recherches fondatrices	Fayol (1911), Taylor (1911)	Woodward (1965), Lawrence et Lorsch (1967), Galbraith (1973)	Smith et Berg (1987), Cameron et Quinn (1988), Poole et Van de Ven (1989)
Approche de la tension organisationnelle	A ou B ?	Sous quelles conditions A ou B ?	Comment engager A et B simultanément ?
Méthodes de recherche	Comparaisons des alternatives	Tendances principales, variables limitées	Systémique, discursive, méthodes contextuelles
Hypothèses épistémologiques	Un seul chemin mène au succès	Alignement et cohérence avec l'environnement interne et externe permet le succès	La contradiction est inhérente et peut se révéler puissante pour permettre des performances de pointe si elle est exploitée

Source : Adapté de Smith et Lewis (2011 : 395)

En adoptant une perspective ago-antagoniste pour penser l'ancrage territorial des filiales étrangères, nous nous inscrivons naturellement dans la troisième approche, l'approche paradoxale qui vise à accepter la tension et à la réguler (Smith et Lewis, 2011). Plutôt que d'être oppressé « par la tyrannie du OU », l'approche paradoxale invite à se libérer en optant pour « le génie du ET » (Yoon et Chae, 2012 : 3501). Il s'agit alors de mettre en œuvre des stratégies bipolaires visant à agir sur les deux pôles ago-antagonistes (Bernard-Weil, 1999 ; 2002 ; 2003). Les paragraphes qui suivent permettent de comprendre les logiques managériales à l'œuvre et comment les stratégies bipolaires prennent forme. Pour ce faire,

nous présentons les pratiques organisationnelles existantes dans la littérature permettant de réguler les ago-antagonismes et de « jouer » avec le paradoxe (Josserand et Perret, 2003).

3.2 Logiques managériales et pratiques organisationnelles paradoxales

S'intéresser à la manière de réguler les ago-antagonismes est primordial car la survie des organisations peut dépendre en partie de la manière dont l'organisation saura répondre aux paradoxes (Smith et Lewis, 2011). Le management des paradoxes est alors perçu comme vecteur de performance (Bernard-Weil, 1999 ; 2002 ; 2003 ; Smith et Lewis, 2011 ; Yoon et Chae, 2012 ; Smith, 2015).

Il existe différentes modalités permettant de « travailler avec les paradoxes » (Poole et Van de Ven, 1989 : 562). Dans cette perspective, parmi les travaux précurseurs, Poole et Van de Ven (1989) identifient quatre modalités de régulation des ago-antagonismes :

- accepter le paradoxe et l'utiliser de manière constructive ;
- utiliser l'espace pour séparer les éléments du paradoxe et clarifier les niveaux d'analyse du paradoxe ;
- utiliser la temporalité pour séparer les deux pôles d'un paradoxe;
- ou encore introduire un élément nouveau permettant d'éliminer le paradoxe.

Ces pratiques mènent finalement à deux grandes logiques managériales permettant de réguler les ago-antagonismes : la logique de la différenciation et la logique du dialogue (Clegg et al., 2002 ; Josserand et Perret, 2003 ; Smith et Lewis, 2011 ; Smith, 2015). A ces deux grandes logiques, Josserand et Perret (2003) et Smith (2015) considèrent que l'élimination du paradoxe par l'introduction d'un élément nouveau constitue une logique en soi, celle de la disparition (Josserand et Perret, 2003) ou celle de l'accommodement dans la terminologie de Smith (2015). Il existe alors trois logiques managériales visant à réguler l'ago-antagonisme : la différenciation, le dialogue et la disparition. Alors que la différenciation et le dialogue permettent de « jouer » avec le paradoxe et favorisent l'expression de son antagonisme, la logique de disparition revient à éliminer les contradictions « libérant ainsi l'organisation de l'emprise du paradoxe » (Josserand et Perret, 2003 : 166).

Aussi, Josserand et Perret (2003) reprennent les travaux de Ford et Backoff (1988) à partir desquels elles construisent une typologie des pratiques organisationnelles paradoxales qui

permettent de réguler les couples d'éléments ago-antagonistes et où nous retrouvons les modalités identifiées par Poole et Van de Ven (1989) mais de manière articulée. Ainsi, les auteurs croisent les logiques de différenciation, de dialogue et de disparition avec une articulation diachronique ou synchronique du couple ago-antagoniste. La dimension diachronique correspond à une articulation temporelle du paradoxe, alors que la dimension synchronique renvoie à une articulation spatiale du paradoxe. Le croisement des deux dimensions diachronique (temps) et synchronique (espace) avec les logiques managériales de la différenciation, du dialogue et de la disparition permet de catégoriser six pratiques organisationnelles paradoxales : les pratiques séquentielles, le compartimentage, la stratification, l'oscillation, la construction locale, et le recadrage (Tableau 15).

Tableau 15 : Typologie des pratiques organisationnelles paradoxales

		Logique...		
		de la différenciation	du dialogue	de la disparition
Pratiques organisationnelles	Dimension diachronique	Les pratiques séquentielles	La stratification L'oscillation	Le recadrage
	Dimension synchronique	Le compartimentage	La construction locale	

Source : d'après Josserand et Perret (2003 : 166)

Dans la terminologie de Smith (2015) nous retrouvons également trois logiques qui se rapprochent des travaux de Josserand et Perret (2003). Smith (2015) relève ainsi la logique de l'acceptation qui est comparable à celle du dialogue, la logique de l'accommodement comparable à celle de la disparition, et la logique de différenciation/intégration comparable à celle de la différenciation de Josserand et Perret (2003). Selon nous, la différence entre ces deux typologies tient essentiellement au niveau d'analyse plus qu'aux pratiques sous-jacentes. En effet, alors que Josserand et Perret s'intéressent aux logiques managériales effectivement à l'œuvre pour réguler l'ago-antagonisme, Smith (2015) s'intéresse à la posture du leader qui fait face au paradoxe. Nous pouvons donc considérer que la typologie de Josserand et Perret (2003) constitue une typologie comportementale et organisationnelle alors que celle de Smith (2015) est attitudinale et individuelle. Aussi, notre question de recherche porte sur le comment et compte-tenu du peu de travaux existants sur, d'une part, le lien entre action publique locale et ancrage territorial des filiales étrangères (Méchin-Delabarre, 2004 ; 2006), et d'autre part sur l'approche paradoxale de l'action publique locale (Hernandez, 2006 ; 2008), nous retenons

la typologie de Josserand et Perret (2003) nous permettant de nous focaliser sur les actions effectives et le comportement d'un système de gouvernance territoriale. Il s'agit selon nous d'une première étape pour explorer le lien entre action publique locale et ancrage territorial des filiales étrangères dans la mesure où le comportement médiatise la relation entre attitude et résultat (Michelik, 2008).

Notons que la grille de lecture offerte par Josserand et Perret (2003) a été construite dans un contexte organisationnel classique. Or, à travers les dimensions de sa conceptualisation, cette grille de lecture ne porte pas de spécificités particulières au contexte organisationnel et peut donc transcender ses frontières pour être appliquée à une organisation réticulaire et multi-niveaux telles que l'action publique locale en faveur de l'ancrage territorial des filiales étrangères.

Les paragraphes qui suivent visent à présenter les différentes logiques managériales et à définir les pratiques organisationnelles paradoxales qui s'y rattachent issues des travaux de Josserand et Perret (2003).

3.2.1 La logique de différenciation pour réguler un couple ago-antagoniste

La logique de différenciation repose sur la théorie des types logiques (Whitehead et Russel, 1910) ; l'objectif est de distinguer les différents niveaux logiques à l'œuvre au sein du phénomène soumis à des forces ago-antagonistes. En ce sens, il s'agit de trouver les différents niveaux logiques au sein desquels s'expriment les pôles ago-antagonistes de l'ancrage territorial des filiales étrangères. L'association des pôles ago-antagonistes est alors possible en suivant un principe de conjonction et non d'exclusion par la différenciation des niveaux logiques à l'œuvre (Morin, 1988). Le management du paradoxe est ici unidirectionnel dans la mesure où un pôle ago-antagoniste domine dans un lieu ou un temps spécifique (Clegg et al., 2002).

En sciences de gestion plusieurs travaux ont utilisé cette logique de différenciation pour permettre la compréhension des phénomènes observés ; il en va de la différenciation entre le particulier et le général, le micro et le macro, l'individuel et le collectif, le global et le local, l'émergent et le délibéré, etc. La démarche de différenciation repose sur la clarification et la distinction des niveaux de référence en acceptant les spécificités et les différences de chaque

niveau plutôt que de chercher à homogénéiser les pratiques. Dans cette logique managériale, deux pratiques organisationnelles paradoxales sont identifiées : les pratiques séquentielles (en suivant un mode d'articulation diachronique) et le compartimentage (en suivant un mode d'articulation synchronique).

a. Les pratiques séquentielles

Les pratiques séquentielles visent à permettre l'expression des pôles ago-antagonistes à des périodes de temps différentes, suivant un principe de différenciation diachronique : « La différenciation dans le temps est le fondement des pratiques séquentielles (Evans & Doz, 1989) » (Josserand et Perret, 2003 : 167). Par la mise en œuvre de pratiques séquentielles, les logiques contradictoires s'exercent à des temporalités différentes et successives tout en étant prises en compte par l'organisation. Le couple ago-antagoniste est alors représenté par un processus scindé en différentes étapes, où dans chaque étape un des pôles contradictoires domine.

Les pratiques séquentielles permettent, par exemple, de gérer la tension entre les stratégies délibérées et émergentes, ou encore entre l'intention stratégique et son opérationnalisation dans le cadre des organisations territoriales (Hernandez, 2006 ; 2008).

b. Le compartimentage

A travers les pratiques de compartimentage, la logique de différenciation prend forme de manière synchronique ; il s'agit de « réserver non pas des moments mais des espaces d'expression distincts des logiques contradictoires au sein de l'organisation » (Josserand et Perret, 2003 : 168). Les pôles du couple ago-antagoniste sont alors arrangés par l'utilisation de l'espace (Poole et Van de Ven, 1989 ; Clegg et al., 2002 ; Josserand et Perret, 2003 ; Smith et Lewis, 2011 ; Smith, 2015). A un niveau « micro » dans des lieux différenciés, seront mis en œuvre chaque pôle du couple ago-antagoniste. Et c'est à un niveau « macro » que l'organisation mobilise les opposés (Josserand et Perret, 2003).

L'enjeu consiste alors à créer des espaces suffisamment indépendants de sorte à limiter les frictions ou les points de rencontre pour que les logiques contradictoires des pôles d'un couple ago-antagoniste puissent fonctionner. Le compartimentage est alors rendu possible par une

différentiation spatiale verticale (création de niveaux hiérarchiques différenciés où chaque pôle exerce son influence) ou par une différenciation spatiale horizontale (création d'unité différenciée) (Josserand et Perret, 2003).

Les travaux empiriques d'Assens (2013) donnent, selon nous, un exemple de pratique de compartimentage à travers l'étude menée sur le couple ago-antagoniste « territoire-marché » dans le cadre des coopératives agricoles. En effet, ces dernières sont contraintes de concilier deux éléments contradictoires : les économies de proximité sur leur territoire et les économies d'échelle sur leur marché global. Pour ce faire, certaines coopératives agricoles développent des stratégies de différenciation de l'offre tout en répondant à la standardisation de la demande. D'un côté la différenciation est basée sur l'avantage distinctif lié au produit de terroir ; les coopératives agricoles développent alors une image de marque locale par la localisation des maillons à forte valeur ajoutée dans le territoire avec pour objectif de bénéficier d'économies de proximité. A l'inverse, les maillons à faible valeur ajoutée qui répondent à une logique de standardisation de la demande sont eux délocalisés et exploités sur d'autres espaces de sorte à développer des économies d'échelles et une image de marque globale (Assens, 2013). Nous retrouvons ici une logique de différenciation spatiale horizontale où chaque pôle ago-antagoniste s'exprime dans des lieux différents par le biais d'une délocalisation partielle. Ainsi, à un niveau micro nous retrouvons d'un côté la logique de différenciation de l'offre et de l'autre, la logique de standardisation de la demande, et ce n'est qu'à un niveau macro que l'on peut observer la prise en compte effective, par les coopératives agricoles, des deux logiques contradictoires.

3.2.2 La logique du dialogue

La logique du dialogue correspond à la recherche d'un réel échange visant un enrichissement mutuel et une forme de symbiose entre les pôles ago-antagonistes (Josserand et Perret, 2003). La logique du dialogue signifie que « deux « natures », deux principes sont liés en une unité sans que la dualité se perde dans l'unité » (Morin, 1988 : 13). Il ne s'agit pas d'éliminer le paradoxe, ni de le résoudre, mais de trouver la voie du dialogue en traitant les dysfonctionnements qu'il génère (Hernandez, 2006). Le management du paradoxe est ici bidirectionnel car il y a une intégration des pôles du paradoxe qui invite à percevoir la simultanéité des éléments ago-antagonistes (Clegg et al., 2002). Ainsi, le dialogue permet à l'organisation qui s'y emploie, d'accéder à un niveau supérieur de complexité afin

« d'affronter une réalité initialement perçue comme impensable » (Josserand et Perret, 2003 : 169).

La logique du dialogue recouvre trois pratiques organisationnelles paradoxales distinctes. Les deux premières pratiques, celles de la stratification et de l'oscillation, correspondent à une logique de dialogue suivant une articulation diachronique. La dernière, la pratique de construction locale, correspond à une articulation synchronique. Nous présentons successivement ces trois pratiques.

a. La stratification

La stratification renvoie à un processus d'apprentissage cumulatif où les éléments contradictoires vont se succéder en laissant à chaque fois une trace de leur passage permettant d'intégrer progressivement les contraires en les assimilant. A l'instar des pratiques séquentielles, la stratification suppose des étapes successives. Néanmoins, elle implique que les logiques contradictoires ne soient pas seulement successives mais aussi cumulatives de sorte à produire une combinaison. Les pôles ago-antagonistes sont alors progressivement intégrés par l'action de personne clé ou l'activation de procédures dédiées. L'intégration progressive des contraires et l'apprentissage cumulatif qui en résultent, sont comparables à un effet de spirale : « tous les comportements résultants des phases antérieures sont intégrés dans les pratiques actuelles et viennent s'enrichir de nouveaux éléments. (...) On peut même imaginer une spirale dans laquelle des cycles successifs permettent à chaque contrainte d'être revisitée à plusieurs reprises » (Josserand et Perret, 2003 : 169).

S'agissant du management territorial, Hernandez (2006) étudie la dualité de l'intention stratégique des organisations métropolitaines qui prend forme, notamment, dans une tension permanente entre territoire prescrit (résultant des injonctions légales) et territoire construit (résultant de l'action effective). Aussi, l'auteur identifie une pratique de stratification qui permet de gérer le paradoxe territoire prescrit-territoire construit ; l'appartenance de l'organisation territoriale à de multiples réseaux d'acteurs, à la fois locaux et supra-locaux, permet d'engager un processus d'apprentissage cumulatif visant à combiner territoire prescrit et territoire construit.

b. L'oscillation

Comme la stratification, l'oscillation joue du temps pour réguler les pôles ago-antagonistes. Néanmoins, dans le cadre de l'oscillation, le rythme de passage d'un pôle à l'autre est plus rapide ; finalement, les déséquilibres se succèdent tellement rapidement qu'ils donnent l'illusion d'un équilibre (Josserand et Perret, 2003).

L'exemple du funambule semble pertinent pour se représenter cette succession rapide de déséquilibres. La mise en mouvement rapide est donc fondamentale pour pouvoir maintenir la tension ago-antagoniste dans un processus d'équilibration continue (Bernard-Weil, 1999 ; 2002 ; 2003).

c. La construction locale

Contrairement à la stratification et à l'oscillation, la construction locale ne s'articule pas autour d'une dimension diachronique mais synchronique. En jouant de l'espace, le dialogue se nourrit « de l'interpénétration des deux pôles dans une pratique de construction » ; « la construction locale correspond à l'interpénétration des contraires en un lieu particulier qui rend cet échange possible » (Josserand et Perret, 2003 : 169-170). Cet espace particulier permet alors de transcender la dimension purement conflictuelle de l'antagonisme pour prendre le chemin de l'agonisme.

Il s'agit de dépasser et de transcender les mondes d'origine des pôles ago-antagonistes pour construire quelque chose qui leur soit commun. Cette pratique a notamment été mise en œuvre par Motorola à travers une gestion de projet qui a permis de gérer la tension entre créativité et contrôle ; l'entreprise est parvenue à ce résultat « en intégrant dans un comité de suivi les attentes de la direction (contrôle) et le besoin de reconnaissance des opérationnels en cas d'arrêt du projet (créativité) » (Josserand et Perret, 2003 : 170).

3.2.3 La logique de disparition : le recadrage

La logique de disparition repose sur l'idée de trouver un nouvel élément permettant d'éliminer le paradoxe en effectuant un « saut » cognitif ; la réalité est alors modifiée et la tension paradoxale se retrouve de ce fait éliminée (Josserand et Perret, 2003). L'organisation procède

alors par recadrage en ce qu'un « nouvel élément est introduit dans une situation qui permet le saut logique, qui permet de sortir de la contradiction » (Josserand et Perret, 2003 : 171).

Le recadrage peut apparaître a priori facile en ce qu'il suffit de modifier la réalité perçue pour s'extraire du paradoxe et l'éliminer. Néanmoins, le recadrage est bien plus complexe qu'il n'y paraît dans la mesure où cette pratique implique, pour les individus, de franchir des barrières cognitives, psychologiques et organisationnelles qui sont justement à l'origine de la délimitation de leur espace discrétionnaire (Josserand et Perret, 2003 ; Hernandez, 2006). Aussi, un moyen de permettre ce recadrage repose sur la production d'idées nouvelles rendues possibles par des temps de réflexion dédiés et/ou des espaces dédiés (Brown et Eisenhardt, 1997).

Si nous avons recensé les différentes pratiques organisationnelles paradoxales existantes dans la littérature, pour Bernard-Weil (1999 ; 2002 ; 2003) et Clegg et al. (2002), le management bipolaire émerge réellement dans des pratiques organisationnelles paradoxales visant le dialogue plutôt que la différenciation ou la disparition. Les paragraphes qui suivent visent à synthétiser les apports et limites de cette littérature pour l'étude du lien entre action publique locale et ancrage territorial des filiales étrangères.

3.3 Apports et limites des pratiques organisationnelles paradoxales pour l'objet de recherche

La littérature relative aux pratiques organisationnelles paradoxales nous permet de comprendre comment l'action publique locale peut réguler les couples ago-antagonistes qu'elle identifie et qu'elle relie à l'ancrage territorial des filiales étrangères. L'objectif consiste alors, dans notre recherche, à mettre en lumière les différentes pratiques privilégiées par les acteurs publics. Pour ce faire, nous avons retenu la typologie de Josserand et Perret (2003) qui comporte six pratiques différenciées : les pratiques séquentielles, le compartimentage, la stratification, l'oscillation, la construction locale et le recadrage. Néanmoins, Bernard-Weil (1999 ; 2002 ; 2003) et Clegg et al. (2002) considèrent que le management paradoxal repose avant tout sur une logique de dialogue ce qui implique que les pratiques liées à la différenciation et à la disparition constituent des pratiques organisationnelles de niveau inférieur en termes de capacité à manager les ago-antagonismes.

Aussi, notre deuxième question de recherche porte sur le comment de l'étude de la relation positive entre action publique locale et ancrage territorial des filiales étrangères. Si les pratiques organisationnelles paradoxales nous en donnent un premier aperçu, elles ne permettent pas d'en saisir tous les aspects. En effet, selon Smith et Lewis (2011) les émotions et la cognition jouent des rôles centraux dans les stratégies bipolaires ; faire face et répondre aux ago-antagonismes requiert des capacités et des compétences spécifiques (Lewis, 2000 ; Josserand et Perret, 2003 ; Smith et Lewis, 2011 ; Dameron et Torset, 2014). Le management des ago-antagonismes requiert une capacité cognitive à reconnaître et juxtaposer des demandes contradictoires (Smith et Lewis, 2011 ; Dameron et Torset, 2014). Selon Smith et Lewis (2011) c'est cette cognition paradoxale qui permet aux éléments ago-antagonistes de passer de l'état latent à l'état saillant dès lors qu'ils apparaissent à l'esprit du manager. Ainsi, l'identification des pratiques organisationnelles ne suffisent pas et implique de s'intéresser aux compétences des acteurs, qui restent à explorer, et qui leurs permettent non seulement de reconnaître mais aussi de réguler les ago-antagonismes (Smith et Lewis, 2011). Notons à cet égard que dans le cadre d'un système de gouvernance territoriale, il semble que la formalisation des compétences soit difficile dans la mesure où les actions sont mises en œuvre par une multitude de parties prenantes ayant des relations non hiérarchiques. Ainsi, les compétences peuvent être issues de relations interorganisationnelles et non formelles ; elles échappent donc à la hiérarchie et sont en ce sens souvent ignorées (Hernandez, 2006).

SYNTHESE DU CHAPITRE 3

Le **chapitre 3** avait pour objectif de construire des pistes de réflexion liées à la manière dont le management territorial prend forme pour favoriser l’ancrage territorial des filiales étrangères. Dit autrement, comment l’action publique locale peut-elle favoriser l’ancrage territorial d’une filiale étrangère ? Pour y répondre, nous nous sommes attachés à présenter l’action publique locale en la matière. Cette dernière est apparue plurielle, protéiforme et dispersée dans la mesure où il n’existe pas de politique publique a priori structurée dans ce domaine mais bien toute une palette de moyens mis en œuvre par plusieurs acteurs. Ainsi, une première dimension du *comment* vise à appréhender le système de gouvernance territoriale en matière d’ancrage territorial des filiales étrangères. Et compte tenu de son caractère dispersé, de la tension entre logique top-down et bottom-up, formel et informel, de la présence de dynamiques de compétition et de coopération, nous supposons que le système de gouvernance territoriale est davantage organique, et moins mécanique que le laisse apparaître la littérature. En ce sens, nous rejoignons Wachhaus (2011) qui propose de s’extraire d’une approche par la hiérarchie pour concevoir une gouvernance territoriale de nature anarchique. Cette réflexion nous conduit à la proposition de recherche suivante :

P3 : Le management territorial de l’ancrage territorial des filiales étrangères repose sur une gouvernance territoriale anarchique.

Une fois, la dimension structurelle appréhendée, il était question de comprendre comment l’action publique locale agit face aux ago-antagonismes de l’ancrage territorial des filiales étrangères que nous avons précédemment identifiés. Pour y répondre, nous nous sommes appuyés sur une approche paradoxale, et nous avons mobilisé la typologie de Josserand et Perret (2003) relative aux pratiques organisationnelles paradoxales ce qui nous amène à la proposition de recherche suivante liée à la question du comment de l’objet de recherche :

P4 : Le management territorial de l’ancrage territorial d’une filiale étrangère prend forme à travers des pratiques organisationnelles paradoxales en raison des forces ago-antagonistes de l’ancrage territorial.

SYNTHESE PARTIE 1.

La **partie 1** nous a permis, dans un premier temps, de contextualiser, de faire émerger, et de situer théoriquement l'objet de recherche qui peut se formuler par la question suivante (**chapitre 1**) : dans quelle mesure l'action publique locale peut-elle favoriser l'ancrage territorial des filiales étrangères ?

Compte tenu du peu de travaux portant explicitement sur cet objet, et compte tenu de certaines limites liées au concept d'ancrage territorial, nous avons construit deux questions de recherche, une portant sur le *quoi*, et une portant sur le *comment* :

QR1. En quoi consiste l'ancrage territorial d'une filiale étrangère ?

QR2. Comment l'action publique locale peut-elle favoriser l'ancrage territorial d'une filiale étrangère ?

Le **chapitre 2** portait sur la **QR1** et nous a permis de construire deux propositions de recherche par le biais d'une déconstruction/reconstruction théorique du concept d'ancrage territorial des filiales étrangères. En effet, nous nous sommes d'abord intéressés à l'intensité de l'ancrage territorial, en d'autres termes à ses dimensions réflexives. L'exploration de la littérature liée au concept nous a amenés à proposer trois dimensions de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère : une dimension spatiale, une dimension réticulaire, et une dimension téléologique. Aussi, nous supposons qu'à travers ces dimensions, ce dernier est source de valeur ajoutée pour le territoire et constitue un objectif stratégique dans la mesure où il contribue à l'attractivité territoriale durable, dans ses dimensions politique, économique et socio-citoyenne :

P1 : *L'ancrage territorial d'une filiale étrangère repose sur trois dimensions, spatiale, réticulaire, et téléologique, qui favorisent l'attractivité territoriale durable.*

Nous avons également cherché à expliquer le phénomène. Il est question d'identifier les éléments explicatifs de l'ancrage territorial des filiales étrangères. Ceci constitue une première étape visant à identifier les éléments sur lesquels l'action publique locale peut potentiellement agir. A travers un processus de déconstruction/reconstruction, l'exploration de la littérature nous a conduits à identifier des facteurs explicatifs multi-niveaux d'une part, et contradictoires, d'autre part.

Plutôt que d'ignorer ces contradictions, nous nous en sommes saisis afin de concevoir l'ancrage territorial des filiales étrangères comme la résultante de facteurs ago-antagonistes multi-niveaux. En effet, la perspective ago-antagoniste, nous permet d'accéder à la complexité du phénomène observé dans le sens où les contradictions identifiées ne doivent pas être éliminées mais régulées car elles sont nécessaires à l'équilibration du phénomène :

***P2** : l'ancrage territorial d'une filiale étrangère résulte de couples ago-antagonistes multi-niveaux.*

Le **chapitre 3** nous a permis de construire des pistes de réflexion liées à la **QR2**. Nous nous sommes intéressés à l'action publique locale en matière d'ancrage territorial des filiales étrangères. Cette dernière est apparue plurielle, protéiforme, multi-niveaux et dispersée entre de nombreux acteurs entretenant des relations non hiérarchiques, ou faiblement hiérarchiques. Ceci nous a amenés à concevoir le système de gouvernance territoriale de manière anarchique :

***P3** : Le management territorial de l'ancrage territorial des filiales étrangères repose sur une gouvernance territoriale anarchique.*

Enfin, nous avons recherché une grille de lecture adéquate nous permettant de comprendre comment l'action publique locale peut agir face aux ago-antagonismes de l'ancrage territorial des filiales étrangères que nous avons identifiés. Pour ce faire, nous avons mobilisé une approche paradoxale et nous avons supposé que l'action publique locale met en œuvre des pratiques organisationnelles paradoxales :

***P4** : Le management territorial de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère prend forme à travers des pratiques organisationnelles paradoxales en raison des forces ago-antagonistes de l'ancrage territorial.*

Ainsi, cette première partie nous a permis de construire le cadre théorique et conceptuel pour l'étude de la relation positive entre action publique locale et ancrage territorial des filiales étrangères. La partie 2, suivante, porte sur l'exploration empirique du modèle de recherche proposé.

PARTIE 2.

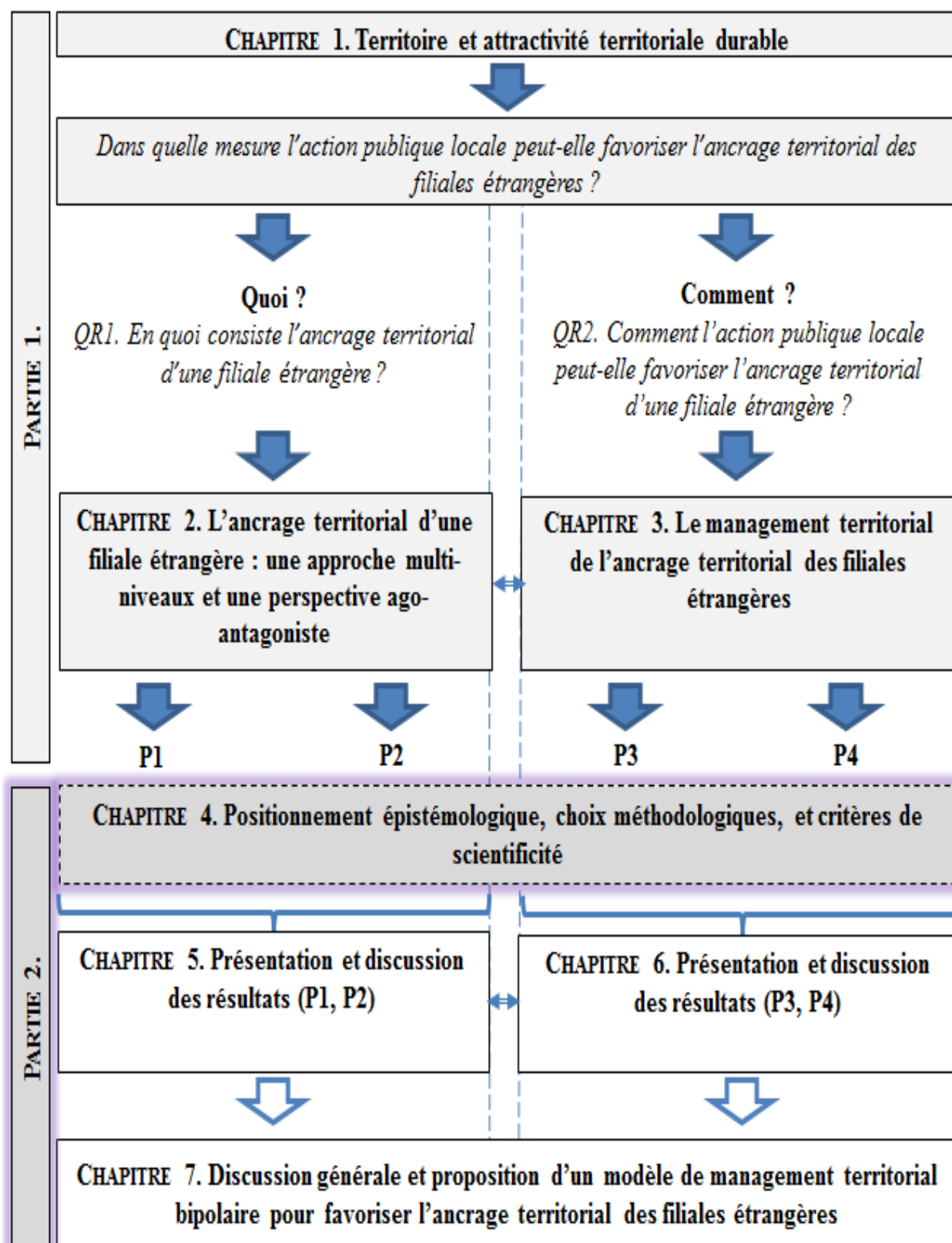
ÉTUDE EMPIRIQUE DE L'ACTION PUBLIQUE LOCALE EN FAVEUR DE L'ANCRAGE TERRITORIAL DES FILIALES ETRANGERES AU SEIN DE LA REGION ALSACE

Cette deuxième partie est relative à la recherche empirique menée.

Le **chapitre 4** présente le design de la recherche en revenant sur la posture épistémologique, les choix méthodologiques et les critères d'évaluation de la recherche menée. Nous avons choisi de réaliser une étude de cas unique sur la région Alsace dans la mesure où ses caractéristiques font de ce cas un cas extrême par rapport à l'objet de recherche.

Les **chapitres 5 et 6** présentent et discutent les résultats de l'étude de cas par question de recherche. Ainsi, le chapitre 5 concerne les deux premières propositions de recherche et vise à comprendre en quoi consiste l'ancrage territorial d'une filiale étrangère pour les managers territoriaux alsaciens. Le chapitre 6 est lié aux deux dernières propositions de recherche et permet de comprendre comment les managers territoriaux agissent pour favoriser l'ancrage territorial des filiales étrangères présentes sur leur territoire.

Le **chapitre 7** a pour objectif de discuter et de construire les grandes lignes d'un modèle de management territorial bipolaire de l'ancrage des filiales étrangères.



CHAPITRE 4.

POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE, CHOIX

METHODOLOGIQUES, ET CRITERES DE SCIENTIFICITE

Pour reprendre Bachelard (1938), dans la vie scientifique « rien ne va de soi, rien n'est donné. Tout est construit » (Avenier et Gavard-Perret, 2008 : 5). Ce chapitre propose de revenir sur le processus de construction des connaissances produites. Il vise à définir un cadre méthodologique pour l'étude empirique de la relation positive entre action publique locale et ancrage territorial des filiales étrangères. Nous présentons et justifions ici notre posture en tant que chercheur face à l'objet de recherche, nos choix méthodologiques opérés et les critères de scientificité qui en découlent. Pour ce faire, ce chapitre est structuré en deux sections :

La **section 1** est consacrée à la posture épistémologique et ses implications méthodologiques. Nous présentons les enjeux d'une posture épistémologique, et les grands paradigmes existants en sciences de gestion. Ensuite, nous nous positionnons dans le paradigme interprétativiste dans une version « aménagée ». Nous revenons également sur la logique de raisonnement adoptée pour la construction des connaissances : une logique abductive pour une recherche exploratoire hybride de nature qualitative. Nous présentons le modèle de recherche qui en découle afin d'en préciser les objectifs.

Le **section 2** porte sur nos choix méthodologiques par étude de cas et analyse de contenu de données qualitatives. Nous présentons d'abord l'étude de cas ; si cette dernière a été la méthode retenue, nous l'avons mobilisée dans sa version « unique », « holistique », et « instrumentale ». Nous présentons également l'analyse de contenu qui a été réalisée à partir de 51 entretiens intégralement retranscrits. Nous précisons les techniques de codage et de traitement des données mobilisées selon le type d'objectifs poursuivis, et nous présentons les codes principaux ayant structuré la grille de codage. Enfin, une fois ces différentes considérations posées, nous présentons les critères d'évaluation de la connaissance produite.

SECTION 1. POSTURE EPISTEMOLOGIQUE ET IMPLICATIONS METHODOLOGIQUES

La posture épistémologique d'une recherche pose les bases d'une évaluation en précisant son « périmètre » de validité, en termes de portées, de limites et d'extensions. Selon Bateson (1972), les considérations épistémologiques constituent un « filet de prémisses » qui entourent le chercheur : « le chercheur est enserré dans un filet de prémisses épistémologiques et ontologiques qui – au-delà de toute vérité ou fausseté – deviennent autovalidantes » (Giordano, 2003 : 17).

Cette première section porte sur notre posture épistémologique et ses implications méthodologiques. Il s'agit de présenter notre position face à la construction de connaissances, au statut que nous nous accordons à l'intérieur de ce processus, et plus largement, à notre manière d'appréhender et d'accéder au réel.

Dans un premier temps, nous revenons sur les paradigmes épistémologiques les plus courants dans la recherche en sciences de gestion (1.1). Ensuite, nous précisons notre posture épistémologique qui, tout en s'insérant dans un paradigme interprétativiste, requiert quelques « aménagements » qui conduisent à admettre des ago-antagonismes épistémiques (1.2). Nous présentons également le processus de construction des connaissances qui s'inscrit dans une démarche exploratoire hybride, reposant sur une logique de raisonnement abductive mise en œuvre dans le cadre d'une méthode qualitative (1.3). Ces considérations épistémologiques et méthodologiques nous ont conduits à stabiliser un modèle de recherche *a posteriori* que nous présentons, en guise de synthèse, afin de préciser les différents objectifs visés par la recherche menée (1.4).

1.1 Les trois principaux paradigmes épistémologiques en sciences de gestion : positivisme, interprétativisme et constructivisme

La réflexion épistémologique constitue le fondement de toute recherche ; s'inscrire dans une posture épistémologique apporte du sens et est vecteur de cohérence dans les travaux menés car les postures « conditionnent la portée de la recherche, en tracent nécessairement les limites et autorisent ou non certaines extensions » (Avenier et Gavard-Perret, 2008 : 69). Selon Piaget

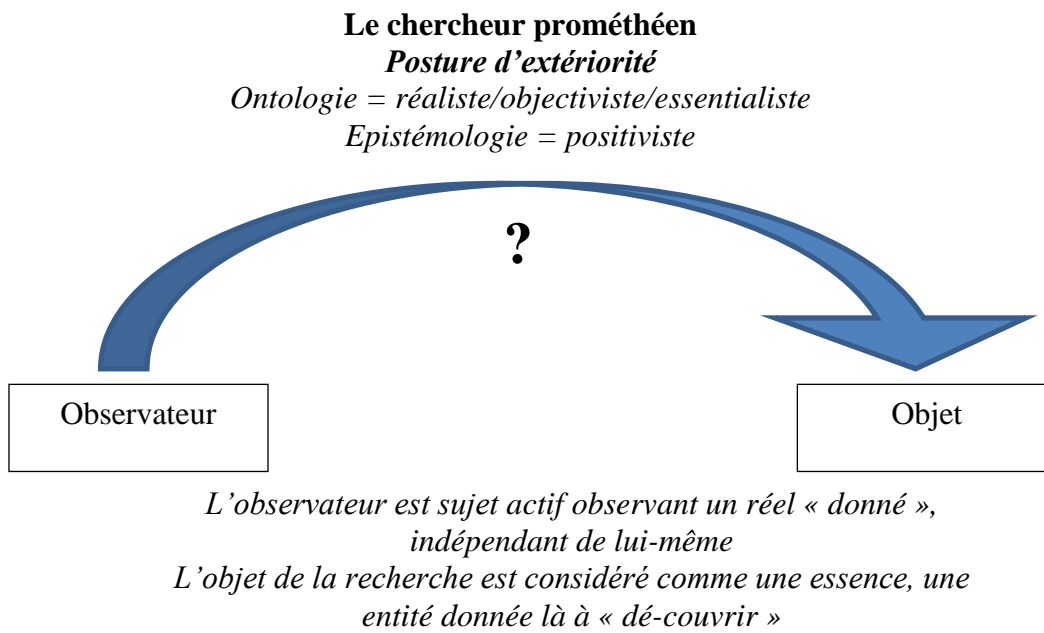
(1967), l'épistémologie correspond à « *l'étude de la constitution des connaissances valables* » (Avenier et Gavard-Perret, 2008 : 7). Ayant pour objet l'étude des sciences, l'épistémologie interroge ce qu'est la science. En ce sens, le chercheur entame une réflexion épistémologique à travers un ensemble de questions : « *Quelle est la nature de la connaissance produite ? Comment la connaissance est-elle engendrée ? Quels sont la valeur et le statut de cette connaissance ?* » (Perret et Séville, 2007 : 13). A travers ce questionnement, l'épistémologie est ici entendue comme une interrogation sur la nature de la réalité (ontologie) et les chemins permettant de l'atteindre (dans son essence ou seulement de manière partielle et subjective), ainsi que sur la nature de la relation entre le chercheur et l'objet de recherche (Giordano, 2003).

En sciences de gestion, trois grands paradigmes sont généralement identifiés comme les principaux repères épistémologiques (Giordano, 2003 ; Perret et Séville, 2007) : le paradigme positiviste (1.1.1), le paradigme interprétativiste (1.1.2), et le paradigme constructiviste (1.1.3). Ainsi, ces trois paradigmes diffèrent en termes de nature de la connaissance produite, de la manière dont elle est engendrée, ainsi qu'en termes de valeur et de statut accordés à cette connaissance.

1.1.1 Le paradigme positiviste

Le paradigme positiviste est souvent présenté comme le paradigme dominant en sciences de gestion (Perret et Séville, 2007 ; Avenier et Gavard-Perret, 2008). Dans la tradition positiviste, la réalité existe en soi et possède une essence propre (Figure 15). La réalité est donc extérieure à l'observateur ; il y a une indépendance entre le chercheur et l'objet qu'il observe ou expérimente (Giordano, 2003 ; Perret et Séville, 2007). Ainsi, selon Popper (1991) « la connaissance au sens objectif est une connaissance sans connaisseur ; c'est une connaissance sans sujet connaissant » (Perret et Séville, 2007 : 17). Pour Gomez (1997) il s'agit d'un « chercheur prométhéen » de nature a-sociale qui se retrouve placé au-dessus du réel dont il cherche à découvrir la vérité cachée (Giordano, 2003). La réalité constitue alors « un univers câblé » dans la mesure où elle détient ses propres lois quasi-invariables (Perret et Séville, 2007).

Figure 15 : Le paradigme positiviste



Source : tiré de Giordano (2003 : 20)

Le chemin de la connaissance passe par « l'appréhension des lois qui régissent la réalité » (Perret et Séville, 2007 : 22). Il s'agit de découvrir la réalité et ses mécanismes par la recherche d'explication visant à reconstituer la chaîne des causes-effets. La démarche est causale et « rend compte d'un fait social par sa mise en relation avec un autre fait social, un fait extérieur aux individus » (Perret et Séville, 2007 : 23).

En termes méthodologiques, la tradition positiviste tend à utiliser de manière fréquente la démarche hypothético-déductive à travers laquelle la connaissance progresse par conjectures et réfutations et non par vérification à partir d'observations empiriques (Baumard, 1997 ; Giordano, 2003). Néanmoins, des situations nouvelles faisant appel à l'exploration peuvent justifier l'adoption de démarche inductive tout en se réclamant du positivisme (Evrard et al., 1997). Mais quelle que soit la démarche, les outils de collecte et d'analyse de données doivent permettre de garantir la non-intrusion et la distance du chercheur de sorte à respecter l'indépendance sujet/objet (Giordano, 2003).

Les critères de validité dans le paradigme positiviste reposent essentiellement sur la vérifiabilité, la confirmabilité, et la réfutabilité. La vérifiabilité implique pour le chercheur de s'assurer de la vérité de ses énoncés en passant par l'épreuve de l'empirie (Perret et Séville, 2007). Il s'agit d' « éliminer de la science les propositions qui n'ont pas de sens et, à ce titre,

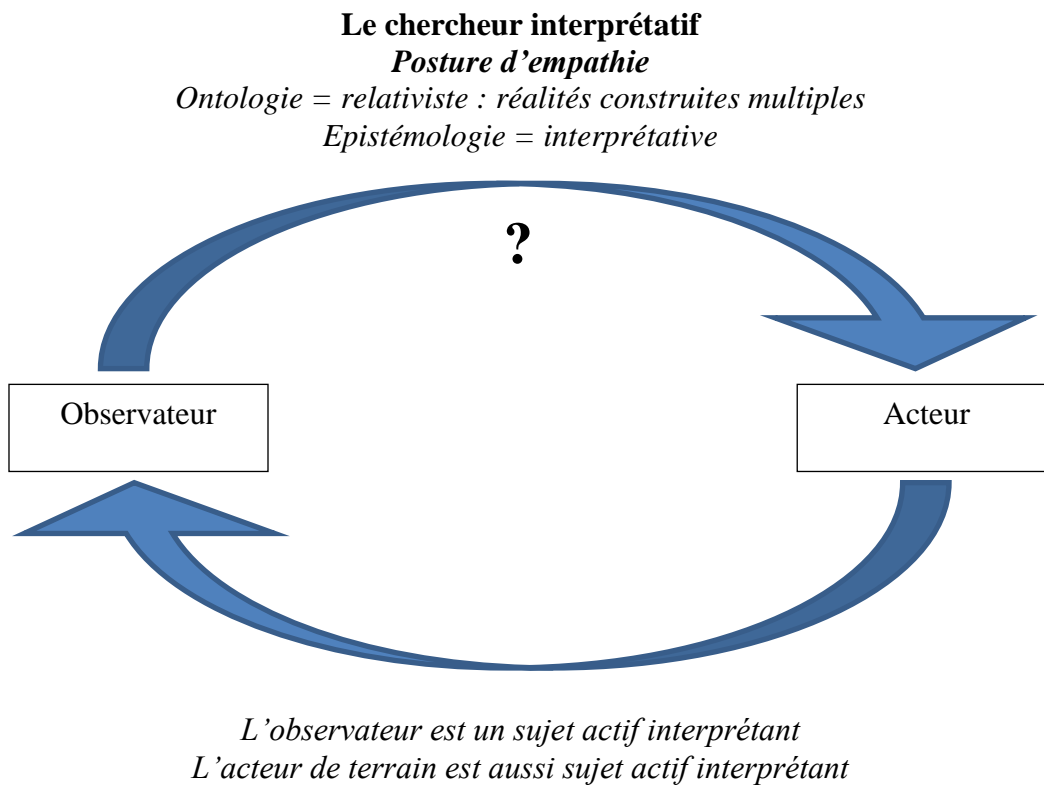
ne peuvent être ni vraies ni fausses » car elles sont « dénuées de contenu empirique possible » (Dumez, 2010 : 5-6). Le critère de confirmabilité repose sur une remise en cause du caractère certain de la vérité ; une proposition n'est pas universellement vraie mais seulement probable (Perret et Séville, 2007). Il s'agit donc de s'assurer du degré de probabilité lors de la confirmation d'un énoncé. Enfin, le critère de réfutabilité, défini par Popper, implique qu'une théorie est scientifique si elle est réfutable, c'est-à-dire que certains résultats peuvent l'infirmen. Par conséquent, une théorie qui n'est pas réfutée est une théorie qui bénéficie provisoirement d'un certain degré de corroboration. Pour illustrer ce critère de réfutabilité, Perret et Séville (2007), Avenier et Gavard-Perret (2008), donnent l'exemple des cygnes blancs ou des corbeaux noirs. Si la question posée est de savoir si tous les cygnes sont blancs et tous les corbeaux sont noirs, alors il n'y a qu'une réponse négative qui puisse être admise scientifiquement. En effet, quel que soit le nombre de cygnes ou de corbeaux observés, seul le constat d'un cygne noir et d'un corbeau blanc est suffisant pour réfuter ces énoncés.

1.1.2 Le paradigme interprétativiste

Le paradigme interprétativiste se distingue du positivisme à travers la nature de la réalité et la manière dont la connaissance est engendrée. Il porte également ses propres implications méthodologiques et critères de validité.

Dans la tradition interprétativiste, la réalité a un statut « précaire » car elle reste inconnaissable dans son essence (Figure 16) ; la question de son existence est en suspens (Perret et Séville, 2007 : 19). Toute connaissance est considérée comme une connaissance sensible ; il est impossible d'avoir une connaissance objective de la réalité car nous ne la percevons que de manière située et historique (Giordano, 2003). Chaque individu est donc un sujet interprétant ; la connaissance qu'il détient constitue un ensemble d'interprétations liées à son expérience personnelle du monde. L'objet de la réalité est donc dépendant du chercheur, de celui qui interprète. Il s'agit d'une hypothèse relativiste dans la mesure où il est illusoire de chercher à connaître une réalité objective (Perret et Séville, 2007).

Figure 16 : Le paradigme interprétativiste



Source : tiré de Giordano (2003 : 21)

Le chemin de la connaissance, pour le chercheur inscrit dans une posture interprétative, vise à comprendre le sens que les acteurs donnent à la réalité, inconnaissable dans son essence. La démarche est de nature compréhensive et s'attarde davantage sur les pratiques des acteurs plutôt que sur les faits (Perret et Séville, 2007). Il ne s'agit plus d'expliquer mais de comprendre. Le principe de compréhension repose sur les travaux de Weber (1965) et se lit à deux niveaux ; la compréhension des individus de leur propre monde qu'ils interprètent, et la compréhension du chercheur qui interprète les significations subjectives à l'origine du comportement des individus qu'il étudie (Perret et Séville, 2007 ; Giordano et Jolibert, 2008). Il existe en ce sens une double subjectivité ; celle du chercheur et celle des acteurs qu'il observe. Le chercheur est impliqué dans le processus interprétatif et fait partie du processus méthodologique ; il prend part à la réalité qu'il étudie et qu'il cherche à comprendre (La Ville, 2000).

Les implications méthodologiques d'une posture interprétative tiennent dans la nécessité « de retrouver les significations locales que les acteurs en donnent, c'est-à-dire des significations situées (dans l'espace) et datées (dans le temps) » (Perret et Séville, 2007 : 24). Aussi, il n'y a

pas lieu d'assimiler positivisme et méthodes quantitatives d'une part, et interprétativisme et méthodes qualitatives d'autre part⁵³. Néanmoins, on note tout de même que les méthodes qualitatives permettent justement de tenir compte du contexte et donc des significations « situées » et « datées ». Les démarches qualitatives se prêtent bien au processus interprétatif et à l'objectif compréhensif de cette posture en permettant notamment de s'écarter d'une démarche hypothético-déductive (Giordano, 2003).

Les critères de validité, dans la tradition interprétativiste, repose sur le caractère idiographique des recherches menées et sur les capacités d'empathie du chercheur (Perret et Séville, 2007). Les phénomènes sont étudiés en situation et la connaissance produite doit donc tenir compte du contexte qui fait l'objet d'une description détaillée. Aussi, pour produire des connaissances valides, le chercheur interprétativiste doit faire preuve d'empathie, il « doit s'approprier le langage et les terminologies propres aux acteurs (...) afin d'atteindre les réalités telles qu'elles sont vécues par les acteurs » (Perret et Séville, 2007 : 29).

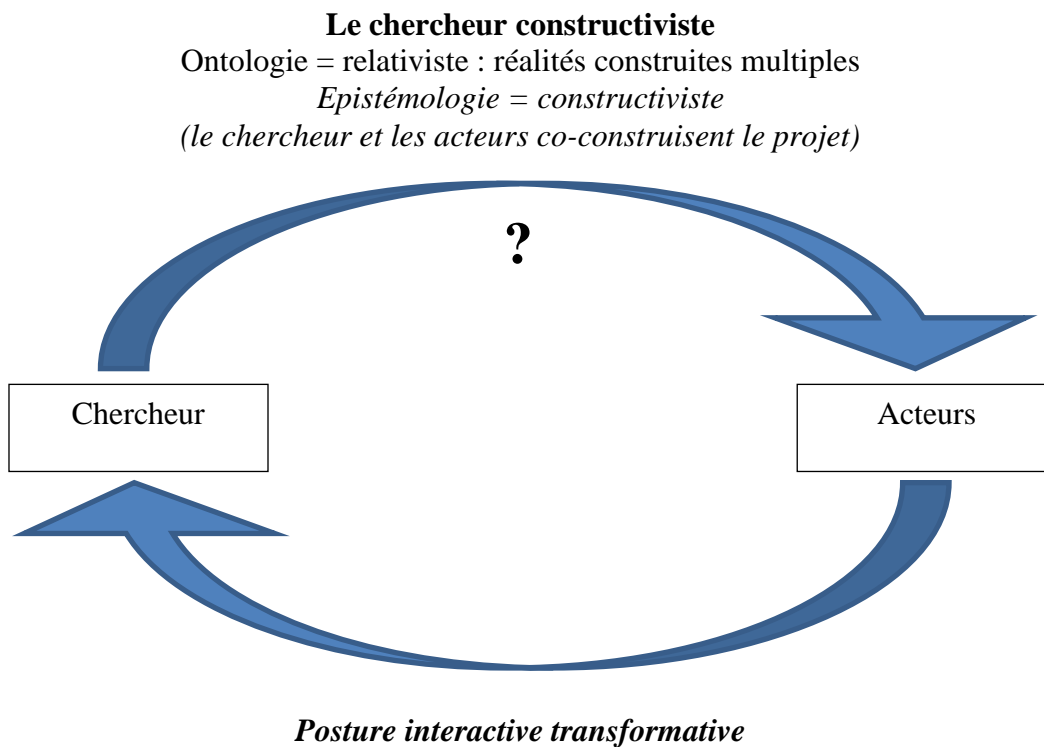
1.1.3 Le paradigme constructiviste

Le paradigme constructiviste se rapproche du paradigme interprétativiste (Figure 17). Néanmoins, il s'en écarte par sa visée « transformative » et des critères de validité qui lui sont propres (Giordano, 2003 ; Perret et Séville, 2007).

Dans sa version « radicale » le constructivisme postule que la réalité n'existe pas et qu'elle est l'objet d'une invention. Dans sa version modérée, le constructivisme se rapproche de l'interprétativisme et laisse la question de l'existence de la réalité en suspens (Baumard, 1997 ; Perret et Séville, 2007). La réalité n'est donc jamais indépendante de l'esprit et elle est une construction active du sujet (Giordano, 2003).

⁵³ Rappelons à cet égard que les recherches qualitatives se sont initialement positionnées dans le courant positiviste (Giordano, 2003).

Figure 17 : Le paradigme constructiviste



Source : tiré de Giordano (2003 : 24)

Le chemin de la connaissance se distingue des paradigmes précédents dans la mesure où le chercheur participe à la construction de la réalité des acteurs qu'il étudie ; le chemin de la connaissance n'existe pas *a priori* et se construit chemin faisant (Perret et Séville, 2007). Ainsi, le constructivisme implique que « sujet et « objet » co-construisent mutuellement un projet de recherche : l'interaction est alors mutuellement transformative » (Giordano, 2003 : 23).

Il existe de multiples dispositifs méthodologiques permettant de rendre opératoire cette relation sujet/objet transformative selon qu'elle soit « support de connaissance pour le chercheur, medium d'apprentissage pour les acteurs » et selon « un dosage variable de participation à la démarche » (Giordano, 2003 : 24). En ce qui concerne le jeu du chercheur avec les acteurs de terrain, il semble que la recherche-action soit un bon moyen de rendre opératoire la co-construction du projet de recherche (Baumard, 1997 ; Allard-Poesi et Perret, 2003).

Parmi les critères de validités propres au paradigme constructiviste, Perret et Séville (2007) en relèvent deux : le critère de convenance et le critère d'enseignabilité. Le critère de convenance

renvoie au besoin d'adéquation entre la connaissance produite et une situation donnée. Le critère d'enseignabilité correspond au fait « que le modélisateur veille scrupuleusement à expliciter les finalités auxquelles il prétend se référer lorsqu'il construit les connaissances enseignables qu'il considérera et qu'il communiquera » (Perret et Séville, 2007 : 30).

1.2 Le choix d'une posture interprétative dans une version « aménagée » et porteuse d'ago-antagonismes épistémiques

Parmi les trois grands courants épistémologiques les plus fréquemment utilisés en sciences de gestion, nous nous rapprochons du paradigme interprétativiste (Tableau 16). En effet, nous adhérons à l'hypothèse relativiste ; la réalité ne peut qu'être perçue et interprétée. Nous admettons une double subjectivité : la nôtre et celles des acteurs que nous étudions. Il existe donc une interdépendance entre nous et l'objet de recherche ; nous sommes partie intégrante du processus interprétatif qui engendre la connaissance. Nous empruntons donc le chemin de la compréhension pour construire des connaissances qui tiennent compte du contexte dont elles sont issues. A cet effet, nous avons choisi une méthodologie qualitative de nature idiographique qui nous permet d'exploiter nos capacités empathiques.

Tableau 16 : Positionnement de l'interprétativisme

	Positivisme	Interprétativisme	Constructivisme
Statut de la connaissance	hypothèse réaliste	hypothèse relativiste	
nature de la réalité	La réalité est une donnée objective	La réalité est perçue/interprétée par des sujets connaissant	La réalité est une : <ul style="list-style-type: none"> • construction de sujets connaissant qui expérimentent le monde ; • co-construction de sujets en interaction
relation chercheur/objet de la recherche	Indépendance : le chercheur est extérieur à la réalité observée	Dépendance : le chercheur interprète ce que les acteurs disent ou font, qui eux-mêmes, interprètent l'objet de recherche	Interaction : le chercheur co-construit des interprétations et/ou des projets avec les acteurs

La connaissance est engendrée par...	La découverte	L'interprétation	La construction
Le chemin de la connaissance vise à...	Décrire, expliquer, confirmer	Comprendre	Construire
Critères de validité	vérifiabilité confirmabilité réfutabilité	Idiographie Empathie	Convenance Enseignabilité

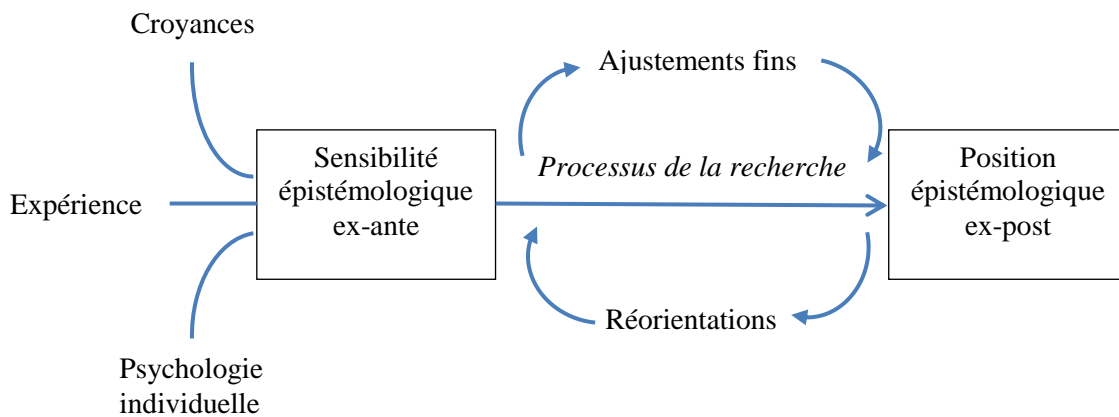
Source : adapté de Giordano (2003 : 25) et Perret et Séville (2007 : 14-15)

Si nos travaux de thèse tendent à se rapprocher d'une posture interprétativiste, nous revenons dans un premier temps sur les sources d'influence qui ont guidées nos choix épistémologiques et méthodologiques (1.2.1). Aussi, il existe différentes positions qu'un chercheur peut prendre face aux paradigmes épistémologiques qui s'offrent à lui, et nous adoptons une position davantage intégrative qui conduit à « aménager » notre posture interprétativiste en admettant des ago-antagonismes épistémiques que nous présentons (1.2.2).

1.2.1 Comment s'est opéré notre rapprochement d'une posture interprétativiste ? retour sur les sources d'influence

Notre posture épistémologique s'est construite à partir du Master Recherche et s'est précisée tout au long de la période de thèse, certainement évoluera-t-elle encore. Selon Baumard (1997 : 6), « la sensibilité épistémologique ex ante » est le reflet du milieu et de l'expérience du chercheur ainsi que de la finalité poursuivie (Figure 18).

Figure 18 : Emergence et détermination d'une sensibilité épistémologique



Source : Tiré de Baumard (1997 : 6)

De manière générale, Baumard (1997) identifie trois sources d'influence qui guident la posture épistémologique du jeune chercheur : le paradigme établi dans le domaine de recherche considéré, la personnalité et la position épistémologique du directeur de recherche, ainsi que les rites d'interaction de la communauté scientifique dans laquelle est conduite la recherche.

Ainsi, nos choix épistémologiques ont été guidés, d'une part, par notre objet de recherche dont le sous-jacent est le territoire. Les différents travaux que nous avons appréhendés sur cet objet sous-jacent sont, en grande majorité, inscrits dans un paradigme interprétatif (cf chapitre 1, section 1) : « le réel qu'étudient les géographes n'est donné qu'à travers un double filtre culturel, celui des populations étudiées et celui de l'observateur » (Claval, 2011 : 103). Ces différents travaux ont donc influencé notre vision relativiste de la réalité.

D'autre part, ces travaux de thèse sont encadrés par Robert Fouchet et Olivier Keramidas. Leur personnalité respective et leur style de direction sont complémentaires tout en laissant au jeune chercheur une grande marge de liberté. Malgré cette liberté, leur direction a influencé ces travaux de thèse à travers les différentes orientations, suggestions et remarques apportées.

Enfin, nos choix épistémologiques ont été guidés par la communauté quotidienne des chercheurs qui nous entourent et qui influencent notre manière de penser et de concevoir les choses. Nous pensons par exemple à Jean-Rodolphe Lopez qui nous a initiés à la pensée complexe, un chemin permettant de comprendre ce qu'est le territoire et le management

public. C'est aussi Corinne Grenier qui, dès le Master recherche nous a sensibilisés aux implications des postures épistémologiques et nous a fait découvrir l'interprétativisme. Plus généralement, l'Institut de Management Public et Gouvernance Territoriale, au sein duquel cette recherche a été conduite, porte de nombreux travaux qui ont largement influencé notre manière d'appréhender le management public. Il en va par exemple des thèses soutenues qui, dès les premiers temps, se sont inscrites dans un paradigme positiviste « aménagé » (Keramidas, 2005 ; Hernandez, 2006 ; Tiberghien, 2006 ; Soldo, 2007). Récemment, les postures ont évolué et se sont affirmées en se tournant vers le constructivisme (Brétéché, 2011) ou l'interprétativisme (Arnaud, 2012 ; Soufflet, 2013 ; Gambarelli, 2014 ; Gimet, 2014). Ces différents travaux et les échanges avec leurs auteurs ont, sans aucun doute, influencé les nôtres.

1.2.2 Entre acte de foi, diversité et intégration : le choix d'une position intégrative

Face aux grandes postures épistémologiques, les chercheurs adoptent trois positions différentes : l'acte de foi, la diversité ou l'intégration (a.). Nous nous rapprochons d'une position intégrative qui nous conduit à procéder à quelques « aménagements » de notre posture interprétativiste qui admet des ago-antagonismes épistémiques (b.).

a. Les positions du chercheur face aux paradigmes épistémologiques

Perret et Séville (2007) identifient trois positions différentes que le chercheur peut adopter face aux paradigmes épistémologiques qui s'offrent à lui : l'acte de foi, la diversité ou l'intégration.

La première revient à considérer que l'adoption d'un paradigme constitue un véritable « acte de foi » qui implique de choisir un des paradigmes et de s'y tenir (Burrell et Morgan, 1979). Il s'agit en ce sens d'adhérer entièrement aux différentes dimensions paradigmatiques sans procéder à des ajustements. Les frontières paradigmatiques sont ici bien établies.

Une deuxième position revient à tirer profit de la diversité des paradigmes. Il s'agit de se saisir de la pluralité en tant qu'opportunité pour faire progresser la compréhension des objets de gestion. Perret et Séville (2007 : 32) y positionnent Koenig pour qui la variété permet une vue d'ensemble en ce que chaque approche apporte des éléments de réponse autour d'un

même objet : il s'agit « de disposer d'une variété d'approches qui, chacune à leur manière, sont en mesure de rendre compte de certains aspects des réalités complexes auxquelles s'intéressent les sciences de l'organisation » (Kœnig, 1993).

Enfin, une troisième position défend le principe d'intégration où les efforts visent à rechercher un standard commun. La recherche d'un consensus est alors une précondition au développement des sciences de gestion. On retrouve notamment cette posture à travers les chercheurs se réclamant d'une version « aménagée » du positivisme (Baumard, 1997). Perret et Séville (2007) positionnent Miles et Huberman (1991) dans cette catégorie. En effet, Miles et Huberman (2003 : 16) indiquent que, pour eux, « les phénomènes sociaux existent non seulement dans les esprits mais aussi dans le monde réel – et que des relations légitimes et raisonnablement stables peuvent y être découvertes ». S'ils postulent que la réalité existe, ils aménagent leur position en affirmant « l'existence et l'importance du subjectif, du phénoménologique, du « rendre signifiant » comme étant au centre de la vie sociale. Notre but est d'enregistrer et de « transcender » ces processus en construisant des théories qui rendent compte d'un monde réel, à la fois limité et perceptuel, et de tester ces théories dans nos disciplines respectives » (2003 : 17). Pour les auteurs, la recherche d'un consensus est alors possible « nous pensons que tous – postpositivistes, interprétativistes, tenants de l'interaction symbolique – sont plus proches du centre d'un continuum épistémologique, avec des chevauchements multiples » (2003 : 18).

Tout en reconnaissant la richesse de la diversité des paradigmes, nous nous rapprochons davantage d'une position intégrative qui nous conduit à procéder à quelques « aménagements » de notre posture interprétativiste. Ainsi, la posture que nous adoptons ne constitue en rien un acte de foi et est porteuse d'ago-antagonismes épistémiques.

b. Les ago-antagonismes épistémiques d'une posture interprétativiste « aménagée »

Si nous adoptons une posture interprétativiste, nous procédons tout de même à quelques aménagements qui nous permettent de résoudre la dissonance cognitive qu'engendre un paradigme épistémologique mal embrassé. Nous ne considérons pas cette posture comme un « acte de foi » et nous nous rapprochons davantage d'une position intégrative face aux différents paradigmes qui s'offrent à nous. Nous considérons, en nous appuyant sur Baumard (1997) et Dumez (2010), que les frontières entre ces paradigmes sont poreuses et que les

oppositions ne sont pas si tranchées ; ainsi certains postulats positivistes ou constructivistes se retrouvent dans notre posture interprétativiste qui se veut porteuse d'ago-antagonismes épistémiques.

D'abord, concernant la nature de la réalité, si nous adhérons à l'hypothèse relativiste, nous ne renonçons pas à son existence ontologique. Nous ne laissons pas la question de l'existence de la réalité en suspens : elle existe mais, simplement, nous ne pouvons pas y accéder. Nos limites cognitives nous permettent seulement de percevoir et d'en interpréter une partie. La réalité ontologique est donc inaccessible et constitue, dans la terminologie de Bernard-Weil, le méta-modèle des modèles universels qui est inaccessible car supérieur à nous. Ainsi, toute connaissance ou tout modèle théorique doit « toujours supposer qu'il comporte un méta-modèle, dont on ne peut rien dire de plus, puisque le langage du modèle émane de lui et ne peut remonter à sa source. Autrement dit, l'universalité du modèle est limitée par plus universel que lui » (Bernard-Weil, 1999 : 118). Cette vision à laquelle nous adhérons implique de concevoir le couple ago-antagoniste « émergé-immérgé » de la connaissance. La connaissance est émergée par le travail du chercheur mais reste incomplète en ce qu'elle est toujours – au moins en partie – immergée à la fois dans le méta-modèle des modèles universels inaccessible au chercheur, et immergée dans les filtres interprétatifs de ce dernier.

Aussi, la part de réalité à laquelle nous accédons est interprétée et est donc subjective. Cette part de réalité subjective peut être artificiellement objectivée, non pas de manière ontologique mais téléologique. La connaissance est objectivée, dans un temps et un contexte particuliers, dès lors qu'elle est le fruit de l'intersubjectivité produite par les interprétations subjectives des individus qui, en situation d'interaction sociale, reconnaissent cette connaissance de sorte à ce qu'elle devienne partagée (Perret et Séville, 2007). Les connaissances résultent donc d'un construit social et sont validées par le couple ago-antagoniste « individuel-collectif » qui implique une tension entre subjectivité individuelle et intersubjectivité collective. En ce sens, la confrontation des connaissances produites à d'autres chercheurs est, dans notre conception, essentielle. Nous y avons veillé en participant à plusieurs ateliers doctoraux et à des conférences à comité de lecture afin de présenter nos travaux et de les soumettre à la discussion. Nous avons donc cherché à légitimer nos travaux et nous exposons dans ce chapitre le processus suivi rejoignant ainsi certains critères de validité du paradigme constructiviste (Avenier et Gavard-Perret, 2008).

Par ailleurs, un des principes du positivisme repose sur un « empirisme logique » entendu comme la relation forte entre des données (empirisme) et un cadre analytique (logique). Dumez (2010 : 6) reprend ce principe et le pose comme fondement de la recherche quel que soit la posture épistémologique : « Qu'est-ce, en effet, qu'un bon travail de recherche ? C'est un travail qui pose un cadre analytique rigoureux et cohérent (ne juxtaposant pas des écoles de pensée, des théories ou des concepts d'origines diverses incohérents entre eux). Ce cadre analytique est conçu pour avoir une signification, c'est-à-dire pour pouvoir être discuté sur un matériau empirique choisi en rapport avec lui. (...) En ce sens, il apparaît qu'un bon travail de recherche qualitative en gestion ne peut être que structuré par un empirisme logique : d'une part, il s'efforce d'éliminer toute proposition dénuée de signification (...), d'autre part il élabore un cadre analytique rigoureux et cohérent, tourné vers un matériau empirique. Bref, en ce sens précisément défini, un bon travail de recherche qualitative en gestion peut et doit adopter une attitude positiviste ». Cette attitude positiviste visant à adopter un empirisme logique se retrouve dans cette recherche à travers la construction d'un modèle de recherche composé de propositions de recherche. Ces dernières ont été construites avec pour objectif de construire une relation forte entre la cadre théorique et l'empirie.

Concernant le chemin de la connaissance emprunté, si notre objectif vise à comprendre dans quelle mesure l'action publique locale peut favoriser l'ancrage territorial d'une filiale étrangère, nous ne nous refusons pas à tenter d'expliquer le phénomène observé tout en l'interprétant ; il s'agit d'étudier « des causalités » et de modéliser « un réseau de variables présentant des relations causales » avec des influences fortes, faibles ou réciproques (Miles et Huberman, 2003 : 398). Toutefois, les causalités que nous interprétons n'ont pas de vocation prédictive et ne constituent pas des règles normatives à suivre impérativement. Les connaissances produites constituent des hypothèses plausibles, elles sont « plutôt à utiliser comme un guide heuristique pour encourager la réflexion, éclairer des situations problématiques, et/ou stimuler l'action créative en donnant à voir des voies plausibles pour atteindre certains buts » (Avenier et Gavard-Perret, 2008 : 28).

Enfin, la vision du monde social que nous adoptons admet à la fois une part de déterminisme et une part de volontarisme. Nous pensons en effet que l'individu est à la fois guidé dans son comportement par une contrainte sociale qui le dépasse, et par ses propres intentionnalités. En ce sens, le monde social est à la fois donné et construit ; l'homme évolue dans un environnement qui le conditionne tout en conservant une marge de liberté qui lui permet, en

retour, d'agir et de construire son environnement. Notre conception du monde social et donc aussi de notre objet de recherche, se veut ainsi le résultat du couple ago-antagoniste « déterminisme-volontarisme » que certains chercheurs qualifient de posture « hol-individualiste » (Colletis-Wahl, 2008).

Par conséquent, notre posture épistémologique est interprétativiste dans une version aménagée et suit une perspective ago-antagoniste. Aussi, si notre objet de recherche et la présentation de cette thèse semblent reposer sur une approche hypothético-déductive, il n'en est rien. Il s'agit d'un souci de clarté et ne reflète pas la logique adoptée pendant ces travaux de recherche.

1.3 Une exploration hybride par l'abduction à travers une approche qualitative

Les paragraphes qui suivent, visent à préciser le processus de construction des connaissances qui repose sur une exploration hybride (1.3.1) avec une logique de raisonnement de type abductif (1.3.2), que nous avons pu mettre en œuvre au travers d'une démarche qualitative adaptée à nos choix épistémologiques et méthodologiques (1.3.3).

1.3.1 Une exploration hybride

Une interrogation sur les choix méthodologiques conduit inexorablement à la question « comment je cherche ? ». Charreire Petit et Durieux (2007) identifient deux grands processus complémentaires de construction des connaissances : l'exploration et le test. Le test renvoie « à la mise à l'épreuve de la réalité d'un objet théorique » (Charreire Petit et Durieux, 2007 : 58). L'exploration correspond à « la démarche par laquelle le chercheur a pour objectif la proposition de résultats théoriques novateurs » (Charreire Petit et Durieux, 2007 : 58). Nous nous inscrivons davantage dans une démarche d'exploration visant à comprendre un phénomène relativement nouveau et qui a fait l'objet de peu d'investigation, à savoir la relation positive entre action publique locale et ancrage territorial des filiales étrangères.

Néanmoins, si nous empruntons le chemin de l'exploration pour construire des connaissances, celle-ci se veut « hybride » et vise à « procéder par allers-retours entre des observations et des connaissances théoriques tout au long de la recherche » (Charreire Petit et Durieux, 2007 : 58). L'exploration hybride repose alors sur une logique de raisonnement dite abductive (David, 1999 ; Avenier et Gavard-Perret, 2008).

1.3.2 Un raisonnement abductif

D'après David (1999), trois grandes logiques de raisonnement s'articulent de manière processuelle et récursive pour construire la connaissance : l'abduction, la déduction et l'induction. La différence entre ces logiques de raisonnement tient à l'enchaînement entre règle, cas, et conséquence pour construire une connaissance : « La déduction (ABC) consiste à tirer une conséquence (C) à partir d'une règle générale (A) et d'une observation empirique (B). L'induction correspond à la permutation BCA : elle consiste à trouver une règle générale qui pourrait rendre compte de la conséquence si l'observation empirique était vraie. L'abduction correspond à la permutation ACB : elle consiste à élaborer une observation empirique qui relie une règle générale à une conséquence, c'est-à-dire qui permette de retrouver la conséquence si la règle générale est vraie » (David, 1999 : 3). Ainsi, la déduction vise à générer des conséquences, l'induction permet de construire des règles générales et l'abduction a pour objectif la construction d'hypothèses (David, 1999). Dans le cadre de ces travaux de thèse, la démarche exploratoire hybride adoptée conduit à une logique de raisonnement abductive.

La logique de raisonnement abductive est ancienne (David, 1999) et a été introduite, d'un point de vue analytique, par le sémiologue Peirce (La Ville, 2000). L'abduction permet de générer « des idées nouvelles » par un processus d'interprétation (David, 1999). Pour Kœnig (1993), « l'abduction est l'opération qui, n'appartenant pas à la logique, permet d'échapper à la perception chaotique que l'on a du monde réel par un essai de conjecture sur les relations qu'entretiennent effectivement les choses (...). L'abduction consiste à tirer de l'observation des conjectures qu'il convient ensuite de tester et de discuter » (David, 1999 : 7). En ce sens, l'abduction est la logique de raisonnement qui rend le mieux compte de la démarche interprétative et créative qui caractérise la recherche de nature idiographique que nous menons : « c'est à travers une démarche abductive que le chercheur va constamment mêler les caractéristiques de son cas, celles d'autres situations comparables, ainsi que différentes constructions théoriques, faisant ainsi progressivement émerger de multiples raisonnements heuristiques » (La Ville, 2000 : 80).

En adoptant une logique abductive, notre objectif a été de construire des hypothèses plausibles. Nous avons procédé « par allers-retours successifs entre le travail empirique

effectué et les théories et concepts mobilisés pour appréhender les situations empiriques étudiées, et en construire des représentations intelligibles, en vue de la construction progressive de connaissances en relation avec des savoirs déjà admis » (Avenier et Gavard-Perret, 2008 : 30). Aussi, le fait d'adopter une logique abductive a eu pour conséquence de naviguer dans un environnement incertain et instable, à travers un modèle et un design de recherche qui n'ont cessé d'évoluer et qui se sont stabilisés a posteriori : « adaptation des guides d'entretien, affinement, adaptation ou même redéfinition de la question centrale de la recherche, changement de cadre théorique pour en adopter un autre plus congruent avec le matériau empirique recueilli, etc. » (Avenier et Gavard-Perret, 2008 : 30). La souplesse et la flexibilité requise par un tel mode de raisonnement ont été possible à travers le choix d'une méthode qualitative.

1.3.3 Le choix d'une approche qualitative

Si nous adhérons à l'hypothèse relativiste de la réalité, nous accordons aux données le statut d'interprétation de la réalité, à la fois subjective et plurielle, ce qui implique que l'instrument de collecte des données est, lui aussi, empreint de subjectivité (Mbengue et Vandangeon-Derumez, 1999). La prégnance de la dimension subjective, l'importance de l'interprétation, la reconnaissance de notre interdépendance avec l'objet de recherche, la démarche exploratoire hybride et la logique abductive adoptée, nous ont conduits à privilégier une méthodologie de nature qualitative. En effet, « la visée de l'analyse qualitative des données se préoccupe de comprendre la complexité, le détail et le contexte. La finalité de l'analyse est de construire des lectures interprétatives, c'est-à-dire de donner du sens à des phénomènes sociaux et humains caractérisés par une grande complexité. C'est par l'adoption d'une « attitude réalisative » (Habermas, 1987), par un effort conjoint, par un dialogue entre chercheur et participant, que pourront se construire des perspectives de compréhension plus complexes que celles construites exclusivement à partir du point de vue du chercheur et des théories pré-existantes à la recherche » (Anadón et Savoie Zajc, 2009 : 1).

Ainsi, la démarche qualitative constitue une stratégie d'accès au réel efficace compte tenu de nos considérations épistémologiques et méthodologiques ; elle permet de tenir compte du caractère idiographique des données et également de développer nos capacités d'empathie (Perret et Séville, 2007). Elle est aussi suffisamment riche, souple et flexible pour permettre

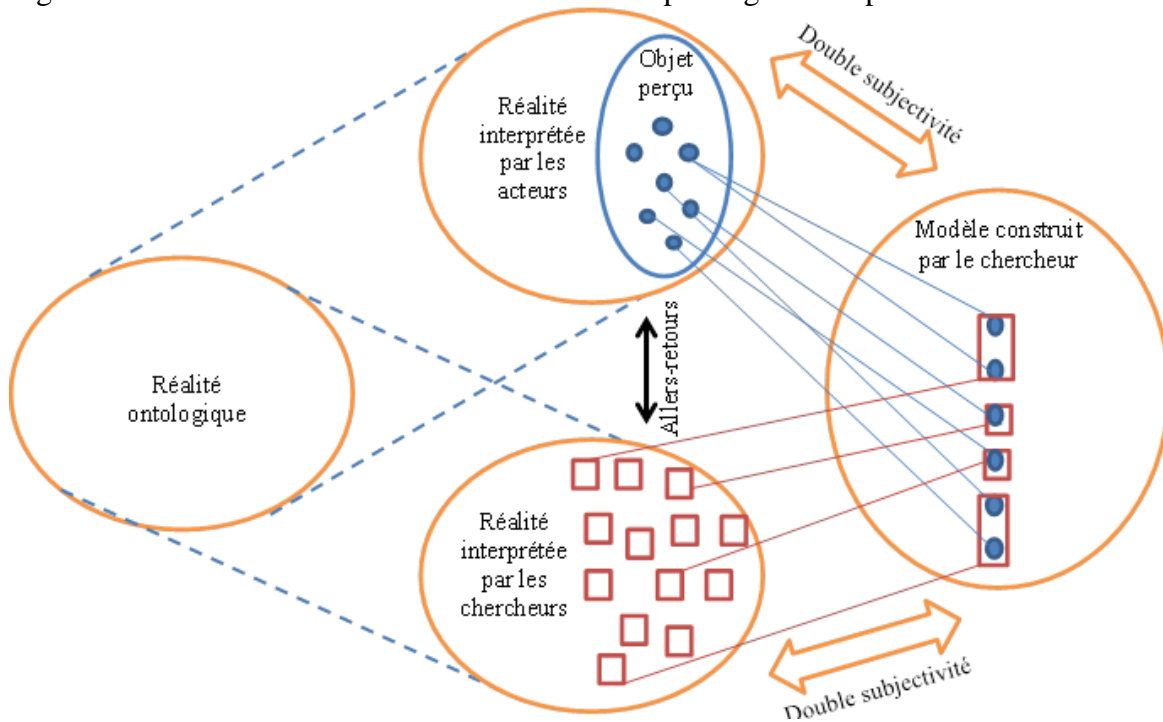
une logique abductive par allers-retours entre les données et les théories (La Ville, 2000 ; Miles et Huberman, 2003 ; Anadón et Savoie Zajc, 2009).

La réflexion épistémologique et méthodologique que nous avons menée jusqu'ici donne à voir comment l'objet de recherche a été construit, en suivant un processus non linéaire, et qui s'est stabilisé a posteriori. Les paragraphes qui suivent présentent le modèle de recherche et en reconstruisent le processus.

1.4 Retour sur la construction du modèle de recherche finalisé

Dans un souci « d'empirisme logique » (Dumez, 2010) nous avons veillé à construire un modèle de recherche explicite. En sciences de gestion, le modèle permet de schématiser des relations entre des éléments. De manière plus précise, le modèle désigne « une représentation simplifiée d'un processus ou d'un système, destinée à expliquer et/ou à simuler la situation réelle étudiée. Le modèle est donc schématique en ce sens que le nombre de paramètres qu'il utilise est suffisamment restreint pour qu'on puisse les expliciter et/ou les manipuler » (Charreire Petit et Durieux, 2007 : 67). Aussi, le modèle de recherche que nous avons construit – et qui s'est stabilisé après de nombreux allers-retours entre théorie et empirie – ne prétend pas rendre compte de la totalité de l'objet et ne constitue qu'une interprétation possible de la relation positive entre action publique locale et ancrage territorial des filiales étrangères. Il s'agit donc d'un modèle de recherche construit dans un paradigme interprétativiste (Figure 19).

Figure 19 : Un modèle de recherche inscrit dans le paradigme interprétativiste



Source : Auteur

L'objet de recherche s'est donc précisé tout au long du travail doctoral. D'abord très général, avec pour thème l'attractivité des territoires, il s'est progressivement resserré autour de la question de l'ancrage territorial des filiales étrangères. Une fois l'objet de recherche précisé, nous avons formulé une problématique qui le synthétise et qui vise à étudier la relation positive entre action publique locale et ancrage territorial des filiales étrangères (Encadré 1).

Encadré 1 : Problématique

Problématique : Dans quelle mesure l'action publique locale peut-elle favoriser l'ancrage territorial des filiales étrangères ?

Source : Auteur

Il s'agit d'une recherche sur le contenu où nous proposons une analyse en termes de « stock » pour comprendre le contenu de cette relation (Grenier et Josserand, 2007 : 107). Ensuite, cette problématique s'est déclinée en deux questions de recherche ; la première portant sur le *quoi* et la deuxième sur le *comment*.

La première question de recherche portant sur le *quoi* interroge le contenu du concept d'ancrage territorial des filiales étrangères. Dans une perspective interprétativiste, il s'agit de

comprendre quelles sont les significations de cet objet de management pour les managers territoriaux et comment ils le perçoivent (Encadré 2).

Encadré 2 : Question de recherche 1

QR1 : En quoi consiste l’ancrage territorial d’une filiale étrangère ?

Source : Auteur

Les allers-retours entre théorie et empirie nous ont permis de construire deux propositions de recherche afin de répondre à notre question. La première proposition porte sur la dimension réflexive du concept ; il s’agit de comprendre comment se manifeste, aux yeux des managers territoriaux, l’ancrage territorial des filiales étrangères et pour quels effets sur l’attractivité territoriale du territoire. Cette proposition de recherche est issue du travail d’analyse et de synthèse de la littérature. La deuxième proposition de recherche découle d’une déconstruction du concept d’ancrage territorial proposé par l’école de la proximité, que nous avons ensuite reconstruit en cumulant différentes approches théoriques. Ces différentes approches théoriques, qui ont été cumulées par le biais d’allers-retours entre empirie et théorie, ont abouti à une approche complexe de l’objet étudié. Cette dernière nous a amenés à proposer que pour les managers territoriaux, l’ancrage territorial d’une filiale étrangère est perçu comme le résultat de couples ago-antagonistes qui se situent aux différents niveaux d’insertion de la filiale étrangère (Encadré 3).

Encadré 3 : Propositions de recherche P1 et P2

P1 : L’ancrage territorial d’une filiale étrangère repose sur trois dimensions, spatiale, réticulaire, et téléologique, qui favorisent l’attractivité territoriale durable.

P2 : l’ancrage territorial d’une filiale étrangère résulte de couples ago-antagonistes multi-niveaux.

Source : Auteur

La deuxième question de recherche portant sur le *comment* interroge le contenu de la relation positive étudiée, c’est-à-dire la manière dont l’action publique locale agit en faveur de l’ancrage territorial des filiales étrangères : quelles sont les pratiques des managers territoriaux pour favoriser l’ancrage territorial des filiales étrangères, comment s’organisent-

ils, comment procèdent-ils, et quelles significations, quelles importance accordent-ils à ces pratiques ? (Encadré 4)

Encadré 4 : Question de recherche 2

QR2 : Comment l'action publique locale peut-elle favoriser l'ancrage territorial d'une filiale étrangère ?

Source : Auteur

Cette deuxième question de recherche a abouti à la formulation de trois propositions de recherche eu égard aux propositions faites précédemment. L'objectif était de construire les grandes lignes d'un modèle de management territorial en faveur de l'ancrage des filières étrangères. Pour ce faire nous avons mobilisé différentes approches théoriques nous permettant de comprendre, par rapport aux perceptions des managers territoriaux, la structure et la dynamique du management public territorial en la matière (Encadré 5).

Encadré 5 : Propositions de recherche P3 et P4

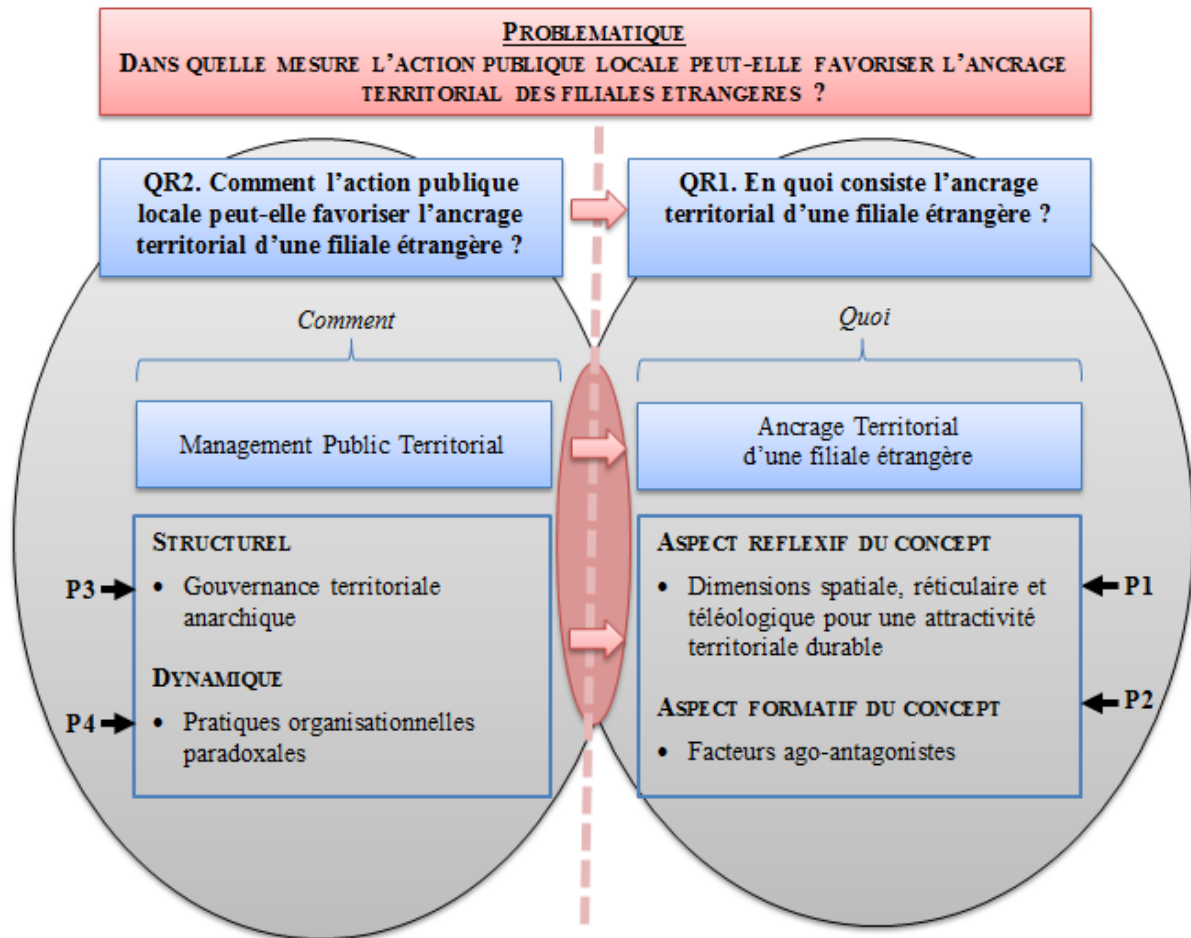
P3 : Le management territorial de l'ancrage territorial des filiales étrangères repose sur une gouvernance territoriale anarchique.

P4 : Le management territorial de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère prend forme à travers des pratiques organisationnelles paradoxales en raison des forces ago-antagonistes de l'ancrage territorial.

Source : Auteur.

Ainsi, l'exploration des cadres théoriques et les allers-retours avec le travail empirique autour des questions du *quoi* et du *comment* nous ont conduit à construire progressivement un jeu de propositions de recherche visant à resserrer les liens entre logique et empirisme pour des objectifs de recherche bien précis (Figure 20).

Figure 20 : Modèle de recherche pour l'étude de la relation positive entre action publique locale et ancrage territorial des filiales étrangères



Source : Auteur

Si nous avons, jusqu'ici, précisé nos choix épistémologiques, leurs implications méthodologiques, et si nous avons présenté le modèle de recherche, il convient à présent de revenir sur la méthodologie qualitative employée qui a permis l'exploration empirique du modèle de recherche et la production de connaissances.

SECTION 2. RECUEIL ET ANALYSE DES DONNEES DANS LE CADRE D'UNE ETUDE DE CAS UNIQUE ET HOLISTIQUE

L'analyse qualitative est un processus qui démarre dès les premiers questionnements du chercheur (Miles et Huberman, 2003). Aussi, elle comporte de nombreuses méthodes de recueil et d'analyse des données qui permettent de produire des résultats dont l'évaluation dépend à la fois des choix épistémologiques et méthodologiques. Il convient donc d'exposer les différents éléments.

Dans un premier temps, nous présentons la méthode retenue à savoir une étude de cas unique, holistique et intrinsèque. Nous justifions cette méthode en ce que le cas retenu, qui est la région Alsace, constitue un cas extrême (Yin, 1989) **(2.1)**. Ensuite, nous présentons les méthodes choisies pour la collecte des données ; si nous avons procédé à une triangulation des sources d'évidence, l'entretien semi-directif a été l'instrument de collecte principal. Aussi, face à un système de gouvernance territoriale dispersé, nous avons eu recours à une technique d'échantillonnage *a posteriori* **(2.2)**. Le troisième point vise à expliciter l'analyse des données et la manière dont les résultats ont été produits à partir de 51 entretiens semi-directifs intégralement retranscrits. En l'occurrence il s'agit d'une analyse de contenu dont nous précisons à la fois le processus dans son ensemble et les techniques de codage mobilisées **(2.3)**. Enfin, nous présentons les principaux critères d'évaluation des connaissances produites en tenant compte de nos choix épistémologiques et méthodologiques **(2.4)**.

2.1 La région Alsace : Une étude de cas unique comme stratégie de recherche qualitative

Différentes stratégies de recherche qualitative sont possibles. Nous avons retenu l'étude de cas **(2.1.1)** dans sa version unique, holistique, et intrinsèque **(2.1.2)**. Aussi, plusieurs critères ont présidé à la sélection du cas porté à l'étude. En effet, la région Alsace présente plusieurs caractéristiques qui justifient l'étude de cas unique en ce qu'il s'agit d'un cas extrême par rapport à l'objet de recherche **(2.1.3)**.

2.1.1 Le choix de l'étude de cas

Une étude de cas est une investigation empirique qui permet d'étudier « un phénomène contemporain dans son contexte réel, spécialement lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte ne sont pas clairement évidentes » (Yin, 2003 : 13). Il s'agit donc de l'étude d'un « phénomène donné dans un contexte particulier » (Miles et Huberman, 2003 : 55) qui « suppose accepter l'idée du particulier, de l'unique, du divers » (David, 2004 : 5).

Selon Giroux (2003), plusieurs critiques ont été émises à l'encontre de l'étude de cas. Une première critique est liée à la place centrale du chercheur en tant qu'instrument principal de collecte et d'analyse des données qui interroge la fidélité de l'instrument de mesure et l'idée que d'un chercheur à l'autre, les résultats peuvent diverger. Une deuxième critique renvoie à son manque d'économie en ce que la méthode par étude de cas mobilise de nombreux concepts et relations causales. Enfin, son caractère particulier et contextuel remet en cause sa capacité à généraliser les résultats produits dans le cadre d'un raisonnement par inférence statistique. Notons à cet égard que Yin (2003) et David (2004) estiment que l'inférence statistique n'est pas le seul chemin permettant de généraliser les connaissances produites. A la généralisation statistique, les auteurs opposent la généralisation analytique où il s'agit de généraliser les faits observés à une théorie, ce que permet l'étude de cas. Ainsi, « malgré ces critiques, l'étude de cas est aujourd'hui considérée comme une démarche scientifique légitime qui est le fruit d'une grande tradition de recherche dans les sciences humaines et sociales » (Giroux, 2003 : 44).

Selon David (2004), les critiques émises à l'encontre de l'étude de cas relèvent davantage d'un scepticisme *a priori* plutôt qu'à un problème intrinsèque à la méthode. En effet, l'étude de cas présente de nombreuses forces notamment liées à la proximité de l'objet qui « assure que l'on étudie bien le phénomène choisi » (Giroux, 2003 : 44). Par ailleurs, il s'agit d'une stratégie de recherche flexible et dynamique qui permet de faire évoluer le design de recherche en cours de route (Miles et Huberman, 2003). En ce sens, plusieurs arguments nous ont conduits à retenir l'étude de cas. D'abord, sa nature idiographique qui permet d'étudier les phénomènes en situation et implique de tenir compte du contexte (Perret et Séville, 2007). Ces éléments de contexte sont particulièrement importants du fait, d'une part, de notre posture interprétativiste, et d'autre part, de l'objet même de notre recherche en lien avec le territoire qui porte un caractère idiosyncrasique fort. Ensuite, l'étude de cas est particulièrement indiquée dans le

cadre d'une démarche de découverte qui est la nôtre. En effet, nous avons mené une exploration hybride d'un phénomène relativement nouveau et peu exploré dans la mesure où nous étudions la relation positive entre action publique locale et ancrage territorial des filiales étrangères. Par ailleurs, les quatre propositions de recherche émises relèvent d'un questionnement de type pourquoi et comment qui correspondent aux types de questionnement de l'étude de cas (David, 2004). Enfin, l'étude de cas nous est finalement apparue comme la seule stratégie d'accès au réel possible compte tenu de notre approche compréhensive ayant pour but d'étudier notre objet de recherche dans sa complexité « en prenant en compte un grand nombre de facteurs » (Giroux, 2003). Ainsi, notre objectif a été la construction, chemin faisant, d'hypothèses plausibles et nous n'avons pas recherché la généralisation des résultats (La Ville, 2000).

2.1.2 Le choix d'une étude de cas unique, holistique et intrinsèque

La littérature identifie différentes typologies relatives aux études de cas possible. Cette littérature, notamment fondée sur les travaux de Stake et Yin, nous ont permis de répondre à deux questions qui ont orienté le choix de la région Alsace comme terrain d'investigation : combien d'unité d'analyse retenir ? (a.) Pour quel objectif ? (b.)

a. La question du nombre d'unité d'analyse à retenir

Concernant le nombre d'unité d'analyse à retenir, la littérature relevée fait généralement état d'une première dichotomie entre étude de cas unique et étude de cas multiple (Stake, 1994 ; Collerette, 1997 ; Miles et Huberman, 2003 ; Yin, 2003 ; Giroux, 2003 ; David, 2004 ; Dumez, 2013)⁵⁴. L'étude de cas unique ou multiple correspond à la décision d'étudier empiriquement un objet de recherche à travers une situation particulière ou plusieurs situations particulières. Aussi, dans la mesure où notre objet de recherche reste peu exploré par la littérature (Méchin-Delabarre, 2006), nous avons choisi de concentrer nos efforts sur un cas unique pour une analyse en profondeur (La Ville, 2000).

⁵⁴ Dumez (2013) indique que la dichotomie entre étude de cas unique et multiple est peu claire tant un cas, malgré sa déclinaison au singulier, peut être porteur de diversité et de nombreux éléments qui constituent autant de sous-unités d'analyse qu'il existe d'éléments : « un cas est fait d'une infinité de cas » (Dumez, 2013 : 20).

Concernant l'étude de cas unique que nous avons retenue, Yin (2003) invite à considérer deux possibilités : l'étude de cas unique holistique et l'étude de cas unique enchâssée. L'étude de cas unique enchâssée est composée de plusieurs sous-unités d'analyse, alors que l'étude de cas unique holistique se concentre sur le cas dans son ensemble. Yin (2003) indique que l'étude de cas unique holistique peut être utilisée lorsque les sous-unités d'analyse n'apparaissent pas clairement. Néanmoins, le risque principal lié à l'étude de cas unique holistique consiste à détourner le chercheur des spécificités internes et de la variance présente à l'intérieur du cas étudié. Si nous avons été conscients du risque encouru, nous avons opté pour ce type d'étude de cas. En effet, l'étude de cas unique holistique porte sur l'étude du territoire de la région Alsace dont les investigations ont permis de révéler une grande diversité interne au cas d'une part, et un entrelacement de cette diversité, d'autre part, rendant impossible la délimitation de frontières nécessaires à l'identification de sous-unités d'analyse.

La principale critique émise à l'encontre de l'étude de cas unique holistique tient dans l'absence de comparaison systématique inter-cas qui, dans le cadre d'une étude de cas multiple, détermine la validité et la fiabilité des données (Eisenhardt, 1989). Selon La Ville (2000 : 77), l'étude de cas unique holistique permet justement au chercheur de « s'engager dans un processus d'interprétation au-delà de ses propres données en se libérant du poids de la répétition scientifique, afin d'aboutir à quelque chose de nouveau, même si cela reste limité ». A cet égard, La Ville (2000) cite les travaux de Mintzberg et de Bourdieu ayant permis de construire des connaissances nouvelles, pertinentes, et légitimes au sein de la communauté scientifique, tout en mobilisant l'étude de cas unique holistique.

Par ailleurs, en nous appuyant sur les travaux de Bardin (1997), et de Miles et Huberman (2003), l'étude de cas unique et l'analyse intra-cas n'excluent pas pour autant l'analyse statistique. Simplement, il convient de considérer « que tant les chiffres que les mots sont indispensables à la compréhension du monde qui nous entoure » (Miles et Huberman, 2003). La souplesse, la flexibilité et la richesse de l'étude de cas unique permettent d'admettre que selon l'objectif posé et les résultats visés, le problème consiste à savoir quand compter s'avère utile, et quand compter est inapproprié ou difficile compte-tenu du manque de données ou de leur caractère non standardisé (Miles et Huberman, 2003). Ainsi, selon les objectifs poursuivis et les données disponibles, la fréquence d'apparition d'un élément ou la co-occurrence de deux éléments peut s'avérer pertinente pour affiner une analyse lorsque les données le

permettent et que, dans d'autres cas, la simple présence ou absence de caractéristiques et les liens interprétés entre elles suffisent à produire des inférences (Bardin, 1997).

b. Les objectifs poursuivis par l'étude de cas unique holistique : le choix d'une visée intrinsèque

Collerette (1997) et David (2004) relèvent les travaux de Stake (1994) permettant d'identifier l'orientation de l'étude de cas selon qu'elle soit de nature intrinsèque ou instrumentale.

L'étude de cas instrumentale vise à utiliser une situation particulière « qui comporte un grand nombre de traits typiques par rapport à l'objet d'étude, fournissant une occasion d'étude à potentiel élevé » (Collerette, 1997 : 84). La visée instrumentale implique de retenir une théorie *a priori* qui permet l'analyse empirique tout en prenant en compte un certain nombre d'éléments de contexte ; il existe une double interrogation du cas par la théorie et de la théorie par le cas (David, 2004).

L'étude de cas est qualifiée d'intrinsèque en ce que le cas porte un caractère unique ou rare, ou difficile d'accès dont la finalité poursuivie est la découverte d'éléments nouveaux que la science n'a pas ou peu exploré. L'étude de cas intrinsèque suppose qu'un certain nombre de théories non retenues *a priori* soit mobilisées pour analyser et comprendre le cas, ce qui signifie que le cas est lui-même porteur d'une « théorie » : « en d'autres termes, il faut que la situation analysée puisse relever d'une classe de problèmes de gestion que l'on puisse identifier et à partir de laquelle on mobilise différents concepts et théories » (David, 2004 : 3).

Notre choix, ou plutôt notre objet de recherche nous a conduits à nous rapprocher d'une étude de cas unique de type intrinsèque dans la mesure où, si nous avons *a priori* mobilisé le cadre théorique de l'école de la Proximité, l'analyse des premiers entretiens nous a amenés à remettre en cause certaines hypothèses impliquant de compléter la grille de lecture théorique par des allers-retours répétés entre théorie et empirie (abduction) jusqu'à stabiliser notre modèle de recherche. Par ailleurs, le cas sélectionné a présenté de nombreux éléments qui ont permis d'apprécier son caractère unique et qui sont détaillés dans les paragraphes suivants.

2.1.3 Les fondements théoriques de la sélection du cas : la région Alsace comme cas extrême

La sélection du cas de l'Alsace comme unité d'analyse n'est pas que le fruit du hasard, et nous nous sommes contraints à remplir des conditions de sélection du cas fondées sur des éléments théoriques qui permettent de justifier l'étude de cas unique en ce que le territoire Alsacien constitue un cas extrême de l'objet de recherche (Yin, 2003 ; Miles et Huberman, 2003). Néanmoins, si la sélection du cas repose sur des fondements théoriques, nous avons également intégré des éléments aléatoires permettant de fonctionner par opportunisme méthodique pour une stratégie de recherche flexible et efficace (Girin, 1989). Nous présentons dans un premier temps les fondements théoriques de la sélection du cas, puis les éléments aléatoires qui nous ont permis d'augmenter l'efficacité de la recherche.

D'abord, il est question de l'échelon territorial pertinent pour l'étude de l'action publique locale en faveur de l'ancrage territorial des filiales étrangères. A travers notre revue de littérature, nous avons montré que la région est positionnée par les textes de lois en « chef de file » en matière de développement économique. Par ailleurs, l'échelon régional englobe les autres collectivités territoriales telles que les métropoles, les communautés d'agglomérations, et les départements qui peuvent intervenir en matière économique. De même, les CCI ainsi que les organisations décentralisées de l'Etat telles que la DDIRECCTE ou la DREAL s'organisent également autour de l'échelon régional. Ainsi, notre choix s'est porté sur ce niveau de territoire pour comprendre comment l'action publique locale prend forme pour favoriser l'ancrage territorial des filiales étrangères.

Ensuite, compte-tenu de l'objet de recherche, il a été question de sélectionner une région où le développement territorial a été porté par une dynamique de développement exogène visant à implanter des filiales étrangères issues du secteur industriel qui cristallise les enjeux de la recherche (chapitre 1). Aussi, nous avons supposé que plus ces dernières sont importantes sur le territoire, plus les managers territoriaux s'en saisissent comme objet de management. La région sélectionnée doit donc montrer un développement exogène important, observable par le poids économique des filiales étrangères du secteur industriel dans l'économie régionale. Dans cette perspective, l'Alsace représente d'abord l'une des trois régions de France où le poids du secteur industriel est le plus important dans l'effectif salarié total de la région. A cet égard, en 2007, le secteur industriel concentrait 21,5% des effectifs salariés de l'Alsace

(INSEE, 2010). En ce qui concerne la présence et le poids des filiales étrangères, selon l'INSEE, fin 2003, près d'un salarié sur quatre dépend en Alsace d'une EMN étrangère ce qui est nettement supérieur à la moyenne nationale (23% en Alsace contre 14% en moyenne en France). Selon l'AFII, l'Alsace constitue la région de France où les filiales étrangères participent le plus à l'économie régionale présentant ainsi des records de contribution. En effet, en 2011, les filiales étrangères emploient 24% de l'effectif salarié de la région, réalisent 32% du chiffre d'affaires, 31% des investissements corporels et 58% du chiffre d'affaires à l'exportation (Source : AFII, 2012). Dans le secteur industriel, le poids des filiales étrangères dans l'économie régionale est encore plus important ; selon l'INSEE (2011 : 2), la région Alsace « est même la première région métropolitaine pour le nombre de salariés travaillant dans des groupes étrangers, avec plus de 62 000 salariés, soit 43 % des effectifs de l'industrie » (contre 27% en moyenne en France). Ainsi, le choix de la région Alsace couvre largement ce premier critère de sélection.

En dehors de la contribution du développement exogène au développement territorial, il s'agit de sélectionner une région où le développement exogène s'inscrit sur le long-terme car l'ancrage territorial se révèle dans la durée et dans l'histoire d'une relation entre une filiale et son territoire d'implantation (Zimmermann et al., 1995 ; Zimmermann, 2005). En ce qui concerne la région Alsace, son industrialisation date du XIX^{ème} siècle (Hau, 1989) dont l'élément déclencheur réside dans l'essor de l'indiennage⁵⁵ au milieu du XVIII^{ème} siècle dans la ville de Mulhouse (Ursch-Bernier, 2006). La région est en ce sens historiquement industrielle et présente un développement exogène important qui remonte aux années 1960 avec l'implantation de sites industriels emblématiques comme, par exemple, General Motors ou Lilly-France en 1968 dans la région strasbourgeoise (Stoskopf et Vonau, 2004).

Adopter une perspective ago-antagoniste de l'ancrage territorial des filiales étrangères implique de sélectionner un cas où la question de l'ancrage territorial des filiales étrangères s'est posée, un cas où cet ancrage n'est pas un allant-de-soi. En effet, rappelons que les ago-antagonismes passent de l'état latent à l'état saillant par l'expérimentation (Smith et Lewis, 2011) et que donc les managers territoriaux doivent se confronter à l'objet de management pour en révéler ses ago-antagonismes. Or, la problématique de l'ancrage territorial émerge par la problématique du nomadisme ; c'est lorsque la localisation des activités est remise en

⁵⁵ L'indiennage correspond à la production de tissus imprimés qui tient son nom des motifs indiens.

question que l'ancrage territorial se révèle (Zimmermann et al., 1995 ; Zimmermann, 2005 ; 2008). Par conséquent, il s'agit de sélectionner une région qui a été confrontée à la problématique de l'ancrage territorial des filiales étrangères. En ce sens, nous supposons que face à cette problématique, des effets d'apprentissage émergent et nourrissent donc la pertinence de la sélection du cas. A cet égard, le développement exogène de l'Alsace des années 1960 n'est pas le fruit du hasard et a été initié par les managers territoriaux pour enrayer le déclin constaté des industries traditionnelles de l'époque, telles que le textile autour de laquelle gravitaient les industries chimique et mécanique. Les managers territoriaux ont en ce sens été des pionniers en matière de développement économique exogène avec, notamment, l'initiative de Pierre Pflimlin de créer le premier comité d'expansion économique de France en octobre 1950 (Stoskopf et Vonau, 2004). Ce comité d'expansion a élaboré la première brochure de marketing territorial destinée aux investisseurs allemands (Ouardighi et Kahn ; 2003). Et c'est notamment par le biais de ses deux comités d'expansion économique que l'Alsace a pu accueillir et construire plus de 500 établissements nouveaux en une décennie, et parmi lesquelles les filiales étrangères contribuent à près de la moitié des emplois créés dans les années 1960 (Stoskopf et Vonau, 2004). Ainsi, le dynamisme, l'attractivité industrielle du territoire, la diversité et l'internationalisation du tissu économique, ont permis à l'Alsace d'être relativement épargnée par la désindustrialisation du début des années 1990 (Bost, 2014). En effet, le taux de chômage était pendant longtemps inférieur à celui du niveau national, et se situait à moins de 5% en 2000. Néanmoins, la dernière décennie engage la région Alsace dans une toute autre trajectoire. Fin 2013, le taux de chômage est à 9,5% soit seulement un point de moins de la moyenne nationale (Bost, 2014). La dernière décennie a donc engagé l'Alsace dans un mouvement de désindustrialisation et de perte d'attractivité du territoire. Par conséquent, l'évolution du tissu économique et la sensibilisation historique des managers territoriaux nous ont conduits à considérer que le cas de l'Alsace était *a priori* pertinent en ce que les managers territoriaux ont à se confronter à la problématique de l'ancrage territorial des filiales étrangères.

Enfin, nous avons fonctionné par opportunisme méthodique (Girin, 1989 : 1) afin de saisir « les occasions d'aller plus vite lorsque le vent et la mer le permettent ». Ainsi, nous avons souhaité investigué un territoire que nous connaissions dans la mesure où la qualité d'une étude de cas unique provient « d'une connaissance supérieure de la culture décrite, grâce à des séjours prolongés et une meilleure connaissance du langage utilisé localement » (La Ville, 2000 : 81). Etant originaire d'Alsace, nous avons pu passer du temps sur ce territoire, et nous

avons pu bénéficier d'une proximité culturelle permettant ainsi de capitaliser sur un effet d'expérience du territoire. Cette expérience territoriale était d'autant plus forte que nous avons investigué un territoire infrarégional alsacien dans le cadre du mémoire de Master recherche. Ainsi, les travaux précédents et notre proximité au territoire nous ont considérablement facilité l'accès au terrain de l'aveu même des acteurs.

Par conséquent, le caractère extrême du cas (Yin, 2003) en a guidé sa sélection et constitue, selon Yin (2003), une justification possible de l'étude de cas unique holistique. En effet, l'Alsace est un cas extrême de l'objet de recherche à travers son histoire industrielle, sa stratégie de développement exogène, et le poids des filiales étrangères dans l'économie régionale. L'Alsace est également un cas extrême par sa taille et sa localisation. En effet, la région est la plus petite région de France avec une superficie de 8 280 km² qui représente 1,5% du territoire français. L'Alsace, au Nord-Est de la France, se situe sur un espace transfrontalier partageant ainsi ses frontières avec l'Allemagne et la Suisse. Aussi, au moment où nous démarrions nos investigations, la question de la nouvelle carte régionale de la République était en discussion et nous avons trouvé opportun l'idée d'investiguer la plus petite région de France dans un contexte normatif où la compétitivité et la performance des territoires semblent reposer sur un critère de taille (plus le territoire infranational est grand, plus il est performant ?).

Si nous avons opté pour une étude de cas unique de la région Alsace, « contrairement à ce que l'expression au singulier suggère » (Dumez, 2013 : 16), les données collectées se sont révélées denses, riches, et diversifiées dessinant ainsi une étude de cas unique présentant plusieurs sources de variation. En effet, nous avons pu observer une variation des frontières du territoire faisant apparaître plusieurs territoires situés à la fois dans la région et en dehors de la région Alsace, une variation des représentations et des pratiques des acteurs en tant qu'individu, une variation aussi, dans un contexte interorganisationnel des prises de position des acteurs en tant que représentant d'une organisation. Aussi, à côté de cette variance, nous avons pu également identifier des *patterns* entendus comme des éléments « récurrents » lorsque quelque chose « saute aux yeux » et « prend soudain un sens » (Miles et Huberman, 2003 : 439). Ces différentes données ont donc été collectées et analysées dans un cadre méthodologique présenté dans les paragraphes suivants.

2.2 La collecte et le traitement des données

La collecte des données qualitatives peut se faire à travers six sources d'évidence principales (Yin, 2003) : la documentation liée aux unités d'analyse, les données archivées par ces unités d'analyses, les entretiens, l'observation directe, l'observation participante, et les artefacts physiques. Parmi ces six sources d'évidence, nous avons utilisé les entretiens et la documentation, et dans une moindre mesure l'observation directe. Les entretiens et l'observation directe constituent des données primaires récoltées directement par le chercheur, alors que la documentation constitue des données secondaires, de « seconde main », qui existent déjà et qui sont rendues accessibles au chercheur (Baumard et Ibert, 2007). Selon Yin (1989), l'étude de cas doit mobiliser au moins deux sources d'évidence, ce que nous avons fait même si l'entretien reste l'instrument principal de la recherche.

Nous revenons d'abord sur la triangulation des sources d'évidences que nous avons opérée (2.2.1), pour ensuite présenter l'instrument principal utilisé à savoir l'entretien semi-directif (2.2.2). Enfin, nous présentons les techniques d'échantillonnage mobilisées (2.2.3).

2.2.1 *La triangulation des sources d'évidence*

La triangulation des sources d'évidence vise à croiser autour d'un même élément différentes sources d'évidence afin d'augmenter la fiabilité de l'élément constaté (Yin, 1989). Pour ce faire, nous avons en partie triangulé les données récoltées par le biais des entretiens et de la documentation.

La documentation utilisée est à la fois interne et externe (Baumard et al., 2007). Elle est interne lorsque les documents ont été produits en interne par les organisations rencontrées. Il en va par exemple des différentes « feuilles de route » ou « schéma » que nous avons utilisés et qui formalisent un diagnostic et une stratégie pour le territoire régional ainsi que pour ses sous-territoires. La documentation utilisée est aussi externe lorsqu'elle n'est pas produite par les organisations rencontrées. Il en va par exemple des différents articles de recherche mobilisés pour retracer l'histoire du territoire et son développement, des documents de l'INSEE ou de l'AFII qui nous ont aidés dans la sélection et la présentation du cas. Nous nous sommes également appuyés sur des articles de presse de sorte à comprendre le contexte politique local ou à enrichir les témoignages issus des données primaires. Nous avons bien sûr

mobilisé les sites Internet des organisations rencontrées de sorte à identifier les acteurs pertinents, comprendre leurs rôles et leurs missions.

La documentation nous a permis de préciser, de contextualiser, et de corroborer les données primaires collectées de sorte à ne pas avoir « un excès de confiance dans les déclarations des acteurs » (Baumard et Ibert, 2007 : 92). Néanmoins, ce sont bien les données primaires, par le biais des entretiens menés, qui nous ont offert l'opportunité « de se confronter directement à la « réalité » » qui constituent l'élément central des résultats produits (Baumard et Ibert, 2007 : 90).

2.2.2 L'entretien semi-directif au cœur de la démarche de recherche

Selon Baumard et al. (2007 : 241), « l'entretien est une technique destinée à collecter, dans la perspective de leur analyse, des données discursives reflétant notamment l'univers mental conscient ou inconscient des individus ». L'entretien permet donc au chercheur de favoriser chez le répondant la production d'un discours sur un thème donné qui sera l'objet d'une analyse. Gavard-Perret et al. (2008 : 89) précisent que les données collectées sont à la fois coproduites, en ce qu'elles résultent d'une rencontre interpersonnelle qui donne lieu à une interaction, mais aussi reconstruites, dans la mesure elles se fondent « sur des représentations stockées en mémoire du répondant ». A travers la rencontre interpersonnelle qu'elle suscite, la méthode de l'entretien permet de rencontrer les individus qui font vivre une organisation, créant ainsi une intimité entre le chercheur et l'organisation qui participe à la sensibilisation de ce dernier aux nuances du contexte (Demers, 2003). Il s'agit d'une méthode qui permet d'exploiter l'empathie du chercheur, gage de qualité d'une étude de cas unique (La Ville, 2000) et finalement, particulièrement indiquée dans une perspective interprétativiste en ce que le chercheur peut accéder aux représentations des acteurs et les interpréter (Demers, 2003).

La principale limite de l'entretien, dans le cadre d'une recherche inscrite dans un paradigme interprétativiste, réside dans le biais de désirabilité sociale qui fausse le discours du répondant et dans une possible différence entre la théorie dans le discours véhiculé et la mise en action (Demers, 2003). C'est ici qu'intervient l'utilité de la triangulation des sources d'évidence qui permet d'en réduire les biais d'une part, et d'autre part, les techniques d'échantillonnage qui permettent de multiplier les discours collectés suivant un critère de pertinence des contenus.

Il existe de multiples formes d'entretiens et pour situer celle que nous avons employée, nous retiendrons la distinction liée au nombre de répondants en interaction avec le chercheur, le caractère explicite ou non de l'objet d'étude, et le caractère plus ou moins structuré de la discussion (Gavard-Perret et al., 2008). Dans cette perspective, nous avons opté pour des entretiens individuels et semi-directifs dont l'objet de recherche a été dévoilé. L'entretien semi-directif permet de formaliser la stratégie d'entretien et favorise la comparabilité des données (Miles et Huberman, 2003). En effet, son caractère semi-structuré tient dans l'élaboration d'un guide d'entretien qui permet de centrer et d'orienter la discussion autour de grandes thématiques préalablement définies (Baumard et al., 2007). Les guides d'entretien que nous avons construits, nous ont servi de point de départ et les réflexions des répondants nous ont souvent amenés à ne pas poser certaines questions prévues dans la mesure où le répondant les avait déjà traitées ou encore à soulever d'autres questions pendant l'entretien. Ainsi, « comme l'entretien se fait sur le mode de la conversation, le chercheur va adapter l'ordre et la teneur des questions aux réponses de son interlocuteur », amenant le chercheur « à aborder des sujets qu'il n'avait pas prévu » (Demers, 2003 : 182). Nous avons choisi de révéler l'objet de recherche dès la prise de contact ce qui a permis au répondant « d'organiser ses propos tout en se laissant porter, au moment opportun, par les thématiques de l'entretien » (Rouleau, 2003 : 152). Nous avons veillé à adapter le niveau de langage et à ne pas utiliser un langage trop abstrait pour formuler les questions de sorte à ne pas fausser les données en utilisant des catégories du modèle conceptuel (Demers, 2003). Par exemple, si nous avons directement parlé de l'ancrage territorial, dans la mesure où la documentation utilisée faisait état d'une forte appropriation du thème, *a contrario*, par exemple, nous n'avons jamais parlé d'ago-antagonisme ou de paradoxe. Par ailleurs, nous rappelons que le modèle conceptuel a, de toute façon, émergé *a posteriori*.

Les entretiens ont été réalisés en face-à-face pour une grande partie d'entre eux et seuls deux entretiens ont été réalisés par téléphone en raison de l'indisponibilité des deux répondants. Nous avons réalisé 51 entretiens que nous avons pu enregistrer (en partie). L'enregistrement le moins long dure 50min et le plus long 2h36min. La durée moyenne d'enregistrement est de 1h33min et au total les entretiens ont généré 79h d'enregistrement intégralement retranscrits. Nous avons interrogé deux grandes catégories d'acteurs : les managers territoriaux (44), qui constituent la population portée à l'étude, et les managers de filiales étrangères (7) dont le

discours nous a permis de corroborer et/ou bousculer celui des managers territoriaux⁵⁶. Ces deux grandes catégories d'acteurs ont nécessité l'élaboration de deux guides d'entretien différents (Annexe 2). Le premier guide d'entretien destiné aux acteurs publics, s'est structuré autour de trois grandes thématiques : (1) l'attractivité territoriale, le rôle des filiales étrangères et les enjeux liés, (2) la notion d'ancrage territorial des filiales étrangères ainsi que ses facteurs explicatifs perçus, et enfin, (3) l'action publique locale en la matière. Cette dernière thématique, qui s'est avérée la plus longue, a porté sur plusieurs objectifs : d'abord, la définition de la marge de manœuvre des managers territoriaux, des dispositifs et outils qu'ils utilisent pour favoriser cet ancrage ainsi que les éléments qui facilitent ou au contraire inhibent leurs actions. Ensuite, nous avons cherché à identifier les différents acteurs qui interviennent, et enfin, nous nous sommes concentrés sur l'expérience du répondant en la matière et nous lui avons demandé de nous raconter « des histoires d'ancrage » de filiales étrangères qu'il avait suivi et pour lesquelles il était intervenu. En ce sens, nous avons pu croiser les différents témoignages nous permettant de reconstruire *a posteriori* des récits de pratiques (Rouleau, 2003). Le deuxième guide d'entretien, destiné aux managers de filiales étrangères, s'est structuré autour de quatre grandes thématiques : (1) la chaîne de valeur mondiale et les éléments de contexte, (2) l'histoire de la filiale étrangère, l'EMN et les relations siège-filiales, (3) la stratégie locale et les moyens d'action, et enfin, (4) les rapports et l'attitude du manager de filiale envers le territoire et l'action publique locale.

Si chacun des 51 entretiens nous a apporté des informations complémentaires et utiles à la fois pour la compréhension du cas et pour l'exploration hybride menée, tous les entretiens n'ont pas eu le même niveau de pertinence au regard de l'objet de recherche et nous avons utilisé des techniques d'échantillonnage particulières, détaillées dans les paragraphes suivants.

2.2.3 L'échantillonnage : qui sont les acteurs pertinents et pourquoi ?

Selon Miles et Huberman (2003 : 58), l'échantillonnage qualitatif est orienté dans la mesure où « les processus sociaux possèdent une logique et une cohérence qui sont généralement réduites en poussière et inutilisables en cas d'échantillonnage aléatoire ». Ainsi, l'échantillon retenu n'a pas été pré-spécifié et repose sur une opération que Miles et Huberman (2003 : 58)

⁵⁶ Notons que l'ensemble des répondants nous ont demandé de préserver leur anonymat et de ne pas citer les filiales étrangères mentionnées. L'objet de recherche a été perçu sensible par les répondants, et nous avons dû, à plusieurs reprises, stopper les enregistrements voire même stopper la prise de note.

qualifie d'échantillonnage « séquentiel dirigé par une réflexion conceptuelle ». Royer et Zarlowski (2007) relèvent les travaux de Glaser et Strauss (1967) pour qui la taille de l'échantillon est déterminée par l'atteinte d'une « saturation théorique » lorsqu'on ne trouve plus d'information supplémentaire capable d'enrichir la théorie. Nous avons suivi ces recommandations et l'échantillon s'est donc construit chemin faisant, en se fondant sur une représentativité théorique en ce que la sélection d'un répondant « est poussée par une question conceptuelle » et ne poursuit pas une représentativité statistique (Miles et Huberman, 2003 : 62). Par conséquent l'échantillon est délimité non pas *a priori* mais *a posteriori* dès lors qu'aucune donnée nouvelle ne ressort des entretiens menés. Ainsi, il y a une saturation des interprétations possibles dans le matériau collecté eu égard au problème de recherche posé et au contexte donné.

La recherche d'une « représentativité théorique » ou « saturation théorique » a été poursuivie à deux niveaux : au niveau des variables identifiées dans le discours des répondants, et au niveau des répondants pertinents à interroger pour l'objet de recherche. Nous avons donc arrêté l'échantillon à partir du moment où :

- nous avons observé des effets de redondance dans le discours des acteurs lorsqu'aucune variable nouvelle et significative n'apparaissait ;
- et lorsqu'aucun autre acteur pertinent à interroger n'est apparu.

En effet, une des premières difficultés rencontrées a été l'identification de la population dans la mesure où nous nous sommes retrouvés face à un système de gouvernance territoriale régionale, multi-acteurs et multi-niveaux. Plusieurs acteurs étaient *a priori* susceptibles d'être concernés par l'objet de recherche dans la mesure où une multitude d'acteurs publics disposent de prérogatives en matière d'intervention économique et dans la mesure où il n'existe pas de politique publique *a priori* structurée en ce qui concerne l'ancrage territorial des filiales étrangères. Ainsi, nous avons opté pour la technique dite « boule de neige » : nous avons identifié une première organisation, en l'occurrence la région Alsace, et où, dès le premier entretien, nous avons demandé au répondant de désigner les acteurs les plus pertinents et les moins pertinents au regard de l'objet de recherche, et ainsi de suite, acteur par acteur, jusqu'à ce que les parties prenantes importantes soient couvertes dans l'échantillon. Cette méthode s'avère indiquée dans le cas où la population est d'une part difficile à identifier (Royer et Zarlowski, 2007), et d'autre part lorsqu'il s'agit d'un cas extrême (Miles et Huberman, 2003).

Si nous avons veillé à l'exhaustivité en mobilisant la technique « boule de neige » pour identifier les répondants, les sollicités et mener les entretiens, un premier travail a consisté à identifier les acteurs clés du système de gouvernance territoriale en matière d'ancrage des filiales étrangères. Rappelons qu'en la matière, il n'existe pas de politique publique formalisée, mais bien une action publique locale plurielle, protéiforme et dispersée entre une pléiade d'acteurs. Il s'agit donc de procéder, parmi tous les répondants, à une dichotomie de l'échantillon entre les parties prenantes du noyau stratégique et les parties prenantes de la périphérie. En effet, nous sommes d'abord partis, à travers la technique « boule de neige » d'une approche large des parties prenantes entendues comme « un individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté » par notre objet de recherche (Freeman, 1984 : 25 cité par Gond et Mercier, 2002 : 6). Aussi, il a été question, dans un deuxième temps, d'identifier les parties prenantes du noyau stratégique qui, selon Martinet (1984), se compose de 1 à n individus ayant « le pouvoir d'émettre des stratégies favorables » par rapport à l'objet considéré (Dechamp et al., 2006 : 182). Dès lors, quelles sont les parties prenantes interrogées qui ont le plus de poids, qui constituent des acteurs stratégiques en matière d'ancrage des filiales étrangères ? Dit autrement, qui agit ? Avec quel pouvoir ? Quelle légitimité ? Quelle implication dans l'objet de recherche ? Pour y répondre, nous avons mobilisé deux niveaux d'analyse, un niveau collectif et un niveau individuel :

- Au niveau collectif, nous avons identifié les parties prenantes par rapport aux perceptions des autres répondants quant au pouvoir et à la légitimité de la partie prenante considérée vis-à-vis de l'objet de recherche ;
- Au niveau individuel, nous nous sommes intéressés à la réflexivité de la partie prenante considérée par rapport à sa propre implication face à l'objet.

Aussi, ces deux niveaux d'analyse reposent sur des critères issus de la littérature. Nous revenons d'abord sur les critères mobilisés au niveau collectif (a.), puis sur les critères liés au niveau individuel (b.). Ensuite, nous présentons la technique de sélection des meilleures données utilisée (c.) ainsi que l'échantillon retenu issu de cette méthode (d.)

a. Identification d'une partie prenante du noyau stratégique par le collectif

Au niveau collectif, nous avons mobilisé la littérature sur les parties prenantes dans une approche descriptive avec une visée méthodologique. En effet, l'approche par les parties prenantes constitue « une heuristique féconde » pour étudier les relations intra et interorganisationnelles (Pasquero, 2008 : 35). Cette approche est initialement développée dans

le cadre des entreprises qui, en tant qu'acteur socialisé, ont à se soucier non seulement de la satisfaction des actionnaires mais également, dans une perspective plus élargie, de la satisfaction des individus ou groupes d'individus qui influencent ou sont influencés par la réalisation de leurs objectifs (Freeman, 1984). Aussi, nous la mobilisons dans un cadre différent. Il n'est plus question d'identifier les parties prenantes stratégiques pour une entreprise, mais d'identifier les parties prenantes stratégiques pour notre objet de recherche. L'objectif consiste à identifier les acteurs du noyau stratégique d'un système de gouvernance territoriale, dans le domaine d'intervention publique de l'ancrage territorial des filiales étrangères. Selon Gond et Mercier (2002), à la question "*who and what really counts?*" de Freeman (1994) la réponse se trouve dans la légitimité et le pouvoir d'une partie prenante. Nous avons donc cherché à apprécier la pertinence d'une partie prenante par rapport à son degré de légitimité et de pouvoir aux yeux des autres parties prenantes interrogées.

Le critère de légitimité trouve en partie ses sources dans les travaux néo-institutionnalistes (Di Maggio et Powell, 1983). La légitimité est ici entendue comme la perception des parties prenantes interrogées « selon laquelle les actions d'une entité sont souhaitées, acceptées, ou appropriées dans des systèmes socialement construits de normes, de valeurs, de croyances et de définitions » (Suchman, 1995 : 574).

Le deuxième critère vise à justifier la pertinence d'une partie prenante par « l'existence de relations de pouvoir » (Gond et Mercier, 2002 : 4). Aussi, d'après les travaux de Dörrenbächer et Gammelgaard (2011), le concept de pouvoir fait généralement référence à la définition de Dahl (1957) soit « la capacité d'un acteur de forcer un autre à faire ce qu'il n'aurait pas fait autrement » (2011 : 32). Néanmoins, l'action publique locale en matière d'ancrage territorial d'une filiale étrangère détient un pouvoir plus faible que ça. La filiale elle-même détient un pouvoir bien plus faible que ça sur la maison-mère (Dörrenbächer et Gammelgaard, 2011). Ainsi, il est préférable d'entendre le pouvoir davantage comme une capacité d'influence sur les processus de décision ce qui constitue « un micro-pouvoir » (Dörrenbächer et Gammelgaard, 2006 ; 2011). Par ailleurs, au sein même du système de gouvernance territoriale (qui constitue donc un micro-pouvoir face à l'EMN), le micro-pouvoir est distribué. En suivant les travaux de Dörrenbächer et Gammelgaard (2011 : 32) nous pouvons distinguer un pouvoir lié à l'autorité formelle qui détient « le droit de décider » et l'autorité réelle qui exerce « un certain contrôle sur les ressources et les décisions ». Dans l'étude de cas menée, ce « certain contrôle sur les ressources et les décisions », s'est exprimé en termes d'expertise et de compétence

perçues par les parties prenantes par rapport à une autre partie prenante considérée. Ainsi, nous avons retenu deux sous-critères permettant d'apprécier le micro-pouvoir d'une partie prenante considérée : son autorité formelle et son expertise évaluées par les autres parties prenantes interrogées.

b. Identification d'une partie prenante du noyau stratégique par la réflexivité individuelle

Dans la mesure où la recherche menée est de nature interprétative, il s'agit de s'intéresser aux représentations d'un individu par rapport à l'objet de recherche posé. Aussi, afin d'identifier, à un niveau individuel et de manière réflexive, si une partie prenante se sentait appartenir au noyau stratégique ou non, nous avons mobilisé les travaux de Guimelli et Abric (2007 : 49) autour de la notion d'implication psychosociale d'un individu. L'implication psychosociale d'un individu désigne « un référentiel subjectif, mais socialement déterminé, qui traduit le lien qui intervient entre un sujet et un objet (Flament, Rouquette, 2003) ». Guimelli et Abric (2007) relèvent de la littérature trois dimensions clés permettant d'apprécier le degré d'implication d'un individu, à savoir l'identification personnelle, la valorisation de l'objet, et la possibilité perçue de l'action⁵⁷ :

- L'identification personnelle renvoie à l'intensité par laquelle un individu se sent concerné par l'objet, allant de « cela me concerne personnellement » à « cela concerne les autres » ;
- La valorisation de l'objet qui correspond à l'importance accordée à l'objet de représentation pouvant varier de « c'est une question sans importance » à « c'est une question de vie ou de mort » ;
- Enfin, la possibilité perçue de l'action correspond à la capacité d'agir que l'individu pense détenir vis-à-vis de l'objet de représentation. La possibilité perçue de l'action varie de « je n'y peux rien » à « tout dépend de moi ».

⁵⁷ Guimelli et Abric (2007) ajoutent une quatrième dimension liée à l'étendue des connaissances dont dispose l'individu vis-à-vis de l'objet de représentation. Néanmoins, nous n'avons pas retenu cette variable dans la mesure où, après l'avoir testée, elle n'apportait pas d'élément complémentaire ce qui complexifiait sans grand intérêt les modalités d'analyse des données dans la mesure où, dans notre cas et selon nos objectifs, l'identification personnelle suffisait pour apprécier le niveau de connaissance de l'objet de représentation.

c. Techniques de sélection des meilleures données récoltées

La technique d'échantillonnage retenue (boule de neige) a permis de construire un échantillon composé de 51 répondants. Néanmoins, dans ce premier échantillon, tous les acteurs n'ont pas le même poids dans le système de gouvernance territoriale et n'ont pas la même proximité avec l'objet de recherche selon le rôle qu'ils détiennent. Nous avons donc suivi les recommandations de Miles et Huberman (2003 : 483) visant à sélectionner les « meilleures » données provenant des répondants expérimentés et proche de l'objet de recherche à travers leurs activités professionnelles. Le premier objectif a été de sélectionner les répondants pertinents eu égard à l'objet de recherche posé. Il s'agit donc de retirer de l'analyse une partie des répondants interrogés et dont le discours a essentiellement servi à mieux comprendre le contexte du cas d'une part, et d'autre part, à mettre en lumière, corroborer, ou nuancer les discours des répondants de l'échantillon retenu. La sélection des répondants pertinents pour la construction de l'échantillon lié au traitement des données s'est donc faite en deux étapes.

D'abord, dans la mesure où notre échantillon (51 répondants) recouvre deux grandes catégories d'acteurs, les managers territoriaux (44 répondants) et les managers de filiales (7 répondants), nous avons d'abord retiré les managers de filiales étrangères dont le discours nous a servi à mettre en lumière certains phénomènes et à corroborer certaines analyses. En effet, notre objet de recherche vise à étudier dans quelle mesure l'action publique locale peut favoriser l'ancrage territorial des filiales étrangères. Par conséquent, le discours des managers de filiales ne constitue pas le cœur de notre objet de recherche mais nous a néanmoins permis de confronter leurs discours aux discours des managers territoriaux. Ainsi, cette technique permet de renforcer la validité interne des résultats dans la mesure où nous avons pu rechercher « des explications rivales » (Drucker-Godard et al., 2007 : 279).

Ensuite, sur les 44 répondants restants nous avons construit l'échantillon retenu sur la base de l'appréciation des 6 dimensions réparties entre un niveau collectif et un niveau individuel. L'analyse au niveau collectif correspond à l'appréciation de la légitimité accordée, de l'autorité formelle et/ou réelle reconnue à une partie prenante par les autres répondants. L'analyse au niveau individuel repose sur l'appréciation du degré d'implication du répondant face à l'objet de recherche selon son identification personnelle, la valorisation qu'il accorde à l'objet ainsi que sa propre capacité d'agir. Nous avons donc, pour chacune de ces 6 dimensions (légitimité, autorité formelle, autorité réelle, identification personnelle,

valorisation de l'objet, capacité d'agir), utilisé une échelle de mesure de l'intensité composée de trois modalités : (1) faible, (2) modérée, (3) forte.

Par conséquent, pour chaque répondant, nous avons attribué des notes allant de 1 à 3 en appréciant son discours quant à la légitimité, l'autorité réelle et/ou formelle qu'il accorde aux autres parties prenantes qu'il cite spontanément, d'une part, et d'autre part, nous lui avons attribué des notes de 1 à 3 selon qu'il s'identifie à l'objet de recherche, selon l'intensité avec laquelle il le valorise et selon l'intensité de sa capacité d'agir qu'il perçoit (Annexe 4).

Ainsi, nous avons fait le choix de retirer de l'échantillon les répondants ayant une note de 1 quant à leur identification personnelle à l'objet de recherche, et qui, en même temps, n'appartenaient pas aux organisations identifiées comme des parties prenantes par les autres répondants. Nous avons donc retiré 7 répondants de l'échantillon. A l'instar des managers de filiales, leurs discours nous ont néanmoins servi à la compréhension du contexte et à confronter les discours des répondants de l'échantillon retenu.

d. Présentation de l'échantillon

L'échantillon retenu se compose de 37 répondants. Il s'agit de managers territoriaux répartis dans 15 organisations différentes et dont le territoire d'intervention varie recouvrant toute la région ou une partie. Ces 15 organisations peuvent être réparties en 6 classes :

- La DIRECCTE en tant qu'organisation publique déconcentrée de l'Etat sous l'autorité du Préfet ;
- Les collectivités territoriales dont la région et les deux départements ;
- Les EPCI dont l'Eurométropole de Strasbourg et Mulhouse Alsace Agglomération (M2A) ;
- Les agences de développement dont deux agences départementales orientées vers le développement endogène (ADIRA pour le Bas-Rhin et CAHR pour le Haut-Rhin) et deux agences régionales, une orientée vers l'innovation (Alsace Innovation) et l'autre vers l'attractivité territoriale (l'Agence d'Attractivité Alsace : AAA) ;
- Les CCI dont l'organisation reste départementale ;
- Et les R.T.O dont deux pôles de compétitivité (Alsace Biovalley et le pôle Véhicule du Futur) et la Société de Transfert de Technologie qui fédère les laboratoires de recherche publique (SATT Conectus).

Si l'annexe 1 présente dans le détail les répondants, leur fonction, leur organisation d'appartenance, la durée et la modalité d'entretien, le tableau suivant en offre une vision plus synthétique :

Tableau 17 : répartition des répondants de l'échantillon retenu par organisation

Organisation	nb de répondant par organisation	Référence des répondants	Territoire d'intervention
Conseil Régional	7	R1-1 ; R1-2 ; R1-3 ; R1-4 ; R1-5 ; R1-6 ; R1-7	Région Alsace
Agence d'Attractivité Alsace (AAA)	2	R2-1 ; R2-2	
Alsace Innovation	1	R3-1	
DIRECCTE	2	R4-1 ; R4-2	
SATT Connectus	1	R6-1	
PDC Véhicule du futur	1	R8-1	
PDC Alsace Biovalley	1	R8-2	
ADIRA agence de développement du Bas-Rhin	3	R9-1 ; R9-2 ; R9-3	Département du Bas-Rhin
Conseil Général du Bas-Rhin	1	R10-1	
CCI du Bas-Rhin	1	R11-1	
Eurométropole de Strasbourg	5	R13-1 ; R13-2 ; R13-3 ; R13-4 ; R13-5	Agglomération de Strasbourg
CAHR agence de développement du Haut-Rhin	3	R14-1 ; R14-2 ; R14-3	Département du Haut-Rhin
Conseil Général du Haut-Rhin	1	R16-1	
CCI Sud-Alsace	3	R19-1 ; R19-2 ; R20-1	
Mulhouse Alsace	5	R17-1 ; R17-2 ; R17-3 ;	Agglomération de

Agglomération (M2A)		R17-4 ; R17-5	Mulhouse
------------------------	--	---------------	----------

Source : Auteur

Après avoir présenté l'échantillon ainsi que les éléments qui explicitent la manière dont les données ont été collectées, intéressons-nous, dans les paragraphes qui suivent, à la manière dont elles ont été traitées par le biais de l'analyse de contenu.

2.3 L'analyse de contenu et le codage des données

L'analyse de contenu se situe au cœur des analyses qualitatives ; elle trouve ses origines dans les analyses d'articles de propagande du début du XX^{ème} siècle et a pris son essor aux Etats-Unis (Bardin, 1997 ; Gavard-Perret et Helme-Guizon, 2008).

L'analyse de contenu est une méthode qui permet d'analyser toutes formes de communication, « c'est-à-dire tout transport de significations d'un émetteur à un récepteur, contrôlé ou non par celui-là » (Bardin, 1997 : 36). Elle recouvre un éventail très large de techniques permettant d'analyser des communications (Miles et Huberman, 2003). En ce sens, il s'agit « d'une méthode très empirique, dépendante du type de « parole » à laquelle on s'attaque et du type d'interprétation que l'on vise. Il n'y a pas de prêt-à-porter en analyse de contenu, simplement quelques patrons de base, parfois difficilement transposables » (Bardin, 1997 : 34). L'analyse de contenu se définit comme « un ensemble de techniques d'analyse des communications visant, par des procédures systématiques et objectives de description du contenu des messages, à obtenir des indicateurs (quantitatifs ou non) permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production/réception (variables inférées) de ces messages » (Bardin, 1997 : 47). Si nous avons mobilisé différentes techniques, elles reposent toutes sur un corpus de données textuelles, issu de la retranscription intégrale des 51 entretiens semi-directifs menés.

L'analyse de contenu est une démarche qui s'appuie sur une activité de « codage » du corpus de données textuelles ; il s'agit d'une activité scientifique transversale aux différentes disciplines qui repose sur des opérations de classification (Grawitz, 1996). D'après Allard-Poesi (2003 : 246), « le codage consiste à découper les données (observation directe, discours, textes, images) en unités d'analyse, à définir les catégories qui vont les accueillir, puis à

placer (ranger ou catégoriser) les unités dans ces catégories (Grawitz, 1996) ». Pour le chercheur le codage des données consiste en un « travail au sécateur » visant à délimiter des unités de codage dans un corpus de données textuelles (Bardin, 1997 : 40). En passant du monde « des sens » au monde « du sens », il s'agit de transformer « le monde empirique, brut et désordonné de l'expérience, en un monde organisé d'idées et de concepts ».

La qualité de l'analyse de contenu, et donc la qualité du codage des données qualitatives, reposent sur la rigueur et la créativité (Miles et Huberman, 2003). En effet, le chercheur doit faire preuve d'une exigence de scientificité, en définissant précisément les unités d'analyses et les catégories, mais aussi d'une exigence d'élaboration du sens qui soit heuristique, « qui passe non par une démarche analytique précise et systématique, mais par une « expérience » nous permettant d'établir des relations entre les choses (...) et qui traduit notre façon « naturelle » d'être au monde » (Allard-Poesi, 2003 : 249). En ce sens, le codage des données qualitatives a deux fonctions : une fonction d'administration de la preuve et une fonction heuristique (Bardin, 1997).

Nous revenons d'abord sur les grandes étapes suivies de l'analyse de contenu (2.3.1). Ensuite, nous présentons les unités d'analyse que nous avons choisies (2.3.2). Enfin, nous précisons les techniques de codage employées (2.3.3) et nous explicitons les grands codes qui ont structuré la grille de codage (2.3.4).

2.3.1 Le processus de l'analyse de contenu

A travers l'activité de codage, l'analyse de contenu recouvre trois grandes étapes : la préanalyse, l'exploitation du matériel, et le traitement des résultats permettant l'inférence et l'interprétation (Bardin, 1997 ; Gavard-Perret et Helme-Guizon, 2008).

La première phase de préanalyse correspond à une lecture dite « flottante » du corpus de données textuelles. Cette phase nous a permis de préciser notre cadre théorique en procédant par allers-retours. Par exemple, Nous avons pu détecter rapidement les limites d'une approche par l'école de la Proximité qui ne nous permettait pas d'exploiter toute la richesse des données. Lors de cette phase nous avons donc, progressivement, construit notre grille de codage et nous avons déterminé les techniques de traitement des données. La lecture flottante est par ailleurs un bon moyen de se prémunir contre le risque de circularité : « si l'on aborde

un matériau avec des cadres théoriques prédéfinis, alors la tentation est de ne voir dans le matériau que ce qui confirme (éventuellement infirme, mais c'est rare) ces cadres théoriques » (Ayache et Dumez, 2011 : 34). En effet, il s'agit dans un premier temps « de se mettre à l'écoute de la totalité du matériau » qui permet de repérer des thèmes récurrent (Ayache et Dumez, 2011 : 35). Ainsi, cette première étape nous a permis de nous éloigner de l'emprise des données théoriques pour nous immerger dans les données empiriques.

Ensuite, la deuxième phase d'exploitation du matériel a eu pour objectif de procéder au codage des données visant à les classer et les compter. Pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur le logiciel NVivo 10 qui facilite le codage des données en ce qu'il est plus ergonomique qu'un codage manuel permettant de gagner du temps. L'utilisation de ce logiciel nous a facilité le traitement et le croisement des données sans pour autant se substituer à notre travail de recherche lié à la construction des codes, au classement, à l'interprétation et à la synthèse des résultats.

Enfin, la troisième phase de traitement des résultats permet de produire des inférences et des interprétations. Il s'agit de formaliser les connaissances produites. Pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur Miles et Huberman (2003) et nous avons mobilisé les techniques liées à l'élaboration de matrice. En ce sens, le processus de l'analyse de contenu que nous avons menée recouvre deux grands moments : la déconstruction puis la reconstruction des données (Gavard-Perret et Helme-Guizon, 2008). Il s'agit dans un premier temps de détacher les éléments sélectionnés de leur contexte, « de les isoler des autres éléments du corpus » pour ensuite, par des regroupements et des mises en relation, proposer un nouvel assemblage des données porteur du sens interprété par le chercheur (Gavard-Perret et Helme-Guizon, 2008 : 256).

2.3.2 Les unités d'analyse retenues et leur traitement : les unités de sens pour une analyse quantitative et qualitative

L'analyse de contenu peut porter sur le contenu des données qualitatives, mais aussi sur le contenant selon que l'analyse se porte sur des « signifiés » ou des « signifiants » (Bardin, 1997). Ces deux orientations de l'analyse de contenu reposent sur la nature de l'unité d'analyse choisie. En effet, l'unité d'analyse retenue peut se porter sur une unité « physique » ou une unité « de sens ». L'unité physique (contenant/signifiant) correspond à une unité

naturelle liée à un texte, au temps ou à un lieu particulier. Les données sont alors étudiées selon leur forme. Contrairement à l'unité physique, l'unité de sens (contenu/signifié) s'intéresse au sens que portent les données plutôt qu'à leur forme. L'unité de sens « ne se confond pas avec une unité textuelle ou temporelle particulière dans ce cas, mais peut correspondre à une portion de phrase, une phrase entière ou un groupe de phrase suivant le matériau codé » (Allard-Poesi, 2003 : 254).

L'analyse de contenu menée dans ces travaux de thèse repose sur des unités « de sens ». Nous nous sommes intéressés à trois unités de sens différentes (Allard-Poesi, 2003) :

- Le sens d'un mot ou groupe de mots selon la signification accordée dans le contexte immédiat dans lequel il est mobilisé ;
- Le sens des croyances des répondants quant aux relations de causes à effets ou d'influence entre des phénomènes ;
- Le sens d'un ou des paragraphes lorsqu'ils révèlent un événement particulier. L'identification de ces paragraphes nous a notamment servi à reconstruire des histoires d'ancrage territorial de filiales étrangères.

A travers ces unités de sens retenues, l'analyse de contenu réalisée est de nature « thématique » et mobilise une analyse des unités de sens qualitative et quantitative selon les objectifs de la recherche (Bardin, 1997 ; Miles et Huberman, 2003 ; Allard-Poesi et al., 2007). En effet, nous avons considéré les techniques qualitatives et quantitatives de manière complémentaire de sorte à améliorer le processus interprétatif d'une part, et d'autre part à trianguler les méthodes d'analyse (Miles et Huberman, 2003). L'analyse qualitative nous a permis, d'une part, de regrouper et de classer les unités de sens similaires dans des codes (ou catégories), et d'autre part, d'interpréter l'agencement des unités de sens, les relations qu'elles entretiennent en les replaçant dans leur contexte (Allard-Poesi et al., 2007). L'analyse quantitative a reposé sur le postulat que la répétition des unités de sens considérées « révèle les centres d'intérêt, les préoccupations des auteurs du discours » (Allard-Poesi et al., 2007 : 493). Nous avons donc procédé à l'analyse des fréquences d'apparition des unités de sens lorsque c'était pertinent, et lorsque c'était possible, à l'analyse des fréquences d'associations des unités de sens appartenant à des codes différents (Bardin, 1997). Ainsi, il a été possible d'établir l'existence ou non de relation entre concepts lorsque le nombre d'associations relevées le permettait et que l'analyse qualitative présentait des limites pour générer du sens face à l'ampleur des données. A cet égard, nous nous sommes appuyés sur le logiciel NVivo

10 pour générer des matrices permettant de croiser les codes et d'identifier les unités de sens associées à deux codes différents. Une fois les matrices générées, nous les avons exportées dans un fichier Excel qui a permis d'analyser les fréquences.

Les analyses qualitatives et quantitatives des unités de sens ont été rendues possibles à travers la construction d'une grille de codage semi-structurée. Les paragraphes suivants reviennent sur les techniques de codages mobilisées.

2.3.3 Les techniques de codage employées : entre codage a priori et codage émergent pour une grille semi-structurée

Selon Allard-Poesi (2003 : 273), « le processus d'élaboration des catégories relève fondamentalement de la « cuisine » du chercheur ». Nous essayons ici d'en expliciter la recette à travers les types de codes générés (a.), la manière dont ils ont été construits et leurs objectifs (b.), ainsi que la présentation des codes de premier niveau qui structurent la grille utilisée (c.).

a. Les différents types de codes utilisés

Le code (ou la catégorie) regroupe différentes unités de sens ayant une signification proche (Allard-Poesi et al., 2007). Allard-Poesi (2003) relève de la littérature différents types de relations entre les unités (X) et les codes (Y). Parmi ces différents types de relation, notre codage renvoie à des relations d'inclusion (X est un type de Y), de cause à effet (X est le résultat et/ou la cause de Y), de raison ou de motivation (X est une raison pour faire Y), de fonction (X est utilisé pour Y), de moyen/fin (X est une manière de faire Y), et d'attribut (X est un attribut de Y). Par ailleurs, les codes générés sont de nature plurinominal dans la mesure où « chaque unité de sens découpée peut renvoyer – et renvoie généralement en pratique – à plusieurs catégories » (Ayache et Dumez, 2011).

b. Le processus de construction de la grille de codage semi-structurée

La grille de codage construite s'est progressivement enrichie à travers des allers-retours fréquents entre théorie et empirie. En ce sens, le processus de construction de la grille de codage est une manifestation de la logique abductive adoptée. Cette grille de codage s'est en

grande partie stabilisée avec le cadre théorique et conceptuel. Ainsi, les codes ont été « reliés entre eux de manière cohérente, en prise directe avec l'étude » et se sont insérés « dans une structure dominante » (Miles et Huberman, 2003 : 121). Le logiciel NVivo 10 nous a permis de construire plusieurs niveaux de « nœuds ». Les « nœuds parents » correspondent aux codes de premier niveau qui structurent la grille de codage. En effet, NVivo 10 permet de hiérarchiser les nœuds. Cette hiérarchie de nœuds nous a notamment permis d'opérationnaliser, dans la mesure du possible, les construits portés à l'étude ; si le construit constitue le nœud parent, ce dernier est composé d'autant de nœuds et de sous-nœuds qu'il présente de dimensions et sous-dimensions. Nous avons en ce sens procédé à un codage conceptuel permettant de se prémunir contre un volume important de données et nous nous sommes ainsi éloignés d'une approche « enracinée » (Miles et Huberman, 2003).

Néanmoins, nous avons également complété cette grille de codage a priori, par des codes émergents qui sont venus enrichir les concepts amenés, qui ont permis d'en faire émerger des nouveaux visant à nourrir la discussion. En ce sens, la grille de codage est semi-structurée pour un codage « a prio-steriori », selon des intensités différentes au regard des objectifs poursuivis (Allard-Poesi, 2003 : 280). Par ailleurs, le codage émergent a également été utilisé comme étape liminaire avant un processus interprétatif, à visée inférentielle et explicative, impliquant de rechercher « des similarités sous-jacentes et des associations constantes » (Miles et Huberman, 2003 : 311). Nous pensons notamment au codage des pratiques organisationnelles paradoxales qui ont constitué « des méta-catégories » ou « méta-codes » permettant de travailler sur les relations entre les codes générés et non plus entre les unités de sens (Allard-Poesi, 2003). Ces méta-codes ont en ce sens étaient construits dans un deuxième temps, impliquant de procéder à la recherche de thèmes transversaux et de *patterns* communs une fois que les spécificités des acteurs et du cas avaient été bien intégrées (Miles et Huberman, 2003). Nous avons donc mobilisé plusieurs techniques de codage renvoyant à des niveaux inférentiels différents allant de la description à l'interprétation (Bardin, 1997 ; Miles et Huberman, 2003 ; Allard-Poesi et al., 2007).

c. Présentation des codes de premier niveau

La grille de codage se structure autour de sept codes principaux qui ont permis de hiérarchiser les codes de niveaux inférieurs (Annexe 3). Ces codes ont été construits suivant trois grands objectifs :

- Un objectif lié à la compréhension du contexte de la région Alsace (code 1);
- Un objectif lié à la première question de recherche ayant pour but de comprendre les perceptions des managers territoriaux face au phénomène d’ancrage territorial des filiales étrangères (code 2, 3, et 4);
- Un objectif lié à la deuxième question de recherche ayant pour but de comprendre la manière dont l’action publique locale prend forme pour favoriser l’ancrage territorial des filiales étrangères (code 5, 6, et 7).

Le premier code est intitulé « **Code 1. Eléments de contexte** ». En effet, l’étude de cas, en tant que méthodologie de recherche, se veut une méthode d’étude contextuelle. Par ailleurs, notre objet de recherche est lié au territoire qui porte une dimension idiosyncrasique. En ce sens, les éléments de contexte sont importants pour pouvoir interpréter les résultats dans la mesure où ils peuvent les influencer. Ce code a donc permis de générer, de manière inductive, différents codes de niveaux inférieurs notamment liés au dynamisme économique du territoire, au contexte politique local, et à l’histoire du territoire (beaucoup de répondants s’y sont référés naturellement). Par ailleurs, c’est à l’intérieur de ce code que c’est glissé le sous-code « noyau stratégique » structuré autour des six dimensions précédemment présentées visant à construire l’échantillon *a posteriori* d’une part, et d’autre part à identifier les parties prenantes centrales et leurs différentes positions au sein du système de gouvernance (légitimité, autorité formelle, autorité réelle, identification personnelle, valorisation de l’objet, capacité d’agir).

Le deuxième code intitulé « **Code 2. Ancrage territorial** » et le troisième code « **Code 3. Attractivité territoriale durable** », ont été construits sur la base du filtre interprétatif issu de la première proposition de recherche. Ces deux codes ont été construits *a priori* à partir des dimensions et sous-dimensions conceptuelles identifiées dans la littérature (chapitre 1, section 2 et chapitre 2, section 1). Ainsi, l’analyse quantitative des associations de ces deux codes nous a permis d’explorer la proposition de recherche suivante :

P1 L’ancrage territorial d’une filiale étrangère repose sur trois dimensions, spatiale, réticulaire, et téléologique, qui favorisent l’attractivité territoriale durable.

Le quatrième code intitulé « **Code 4. Couples ago-antagonistes multi-niveaux de l’ancrage territorial** » est un code de type cause à effet (Allard-Poesi, 2003) qui nous a permis de classer les unités de sens liées aux différentes explications du répondant vis-à-vis du

phénomène d’ancrage territorial d’une filiale étrangère. Ce code est construit sur la base des couples ago-antagonistes facteurs d’ancrage que nous avons identifiés (chapitre 2, section 5). Dans la mesure où nous avons distingué ces couples ago-antagonistes par niveau d’analyse (chapitre 2, section 5 - 5.3.3., figure 14), nous avons intégré les éléments théoriques relevés pour chaque niveau d’analyse (chapitre 2, section 1 à 4). Ainsi, ce code nous a permis d’explorer la construction théorique proposée en chapitre 2 autour de la proposition de recherche suivante :

P2 : l’ancrage territorial d’une filiale étrangère résulte de couples ago-antagonistes multi-niveaux.

Le cinquième code intitulé « **Code 5. La gouvernance territoriale** » renvoie en partie aux éléments théoriques issus de du chapitre 3 (section 1 et section 2) portant sur la dimension collective de l’action publique locale tout en comportant un certain nombre de codes émergents. Il a été question d’une part, d’identifier le noyau stratégique face à un système de gouvernance territoriale dispersé (chapitre 4, section 2 - 2.2.3), et d’autre part, à examiner comment se structure cette action collective en explorant la proposition de recherche suivante :

P3 : Le management territorial de l’ancrage territorial des filiales étrangères repose sur une gouvernance territoriale anarchique.

Le sixième code intitulé « **Code 6. Les pratiques organisationnelles paradoxales** » est un code construit en partie sur la base des éléments théoriques relatifs aux logiques de l’action publique locale en faveur de l’ancrage territorial des filiales étrangères (chapitre 3 section 1 - 1.3.2). En effet, ces éléments de littérature nous permis de guider la typologie des pratiques recensées de l’action publique locale en faveur de l’ancrage territorial des filiales étrangères. Et c’est ensuite, sur la base d’un processus interprétatif, que ces différentes pratiques ont été classées, analysées, et interprétées sur la base des éléments théoriques développés en chapitre 3, section 3 permettant ainsi d’explorer la proposition de recherche suivante :

P4 : Le management territorial de l’ancrage territorial d’une filiale étrangère prend forme à travers des pratiques organisationnelles paradoxales en raison des forces ago-antagonistes de l’ancrage territorial.

Le septième code intitulé « **Code 7. Histoires d’ancrage** » nous a permis de recenser différentes expériences d’ancrage relatées par certains répondants. Nous avons procédé à une

sélection de ces histoires selon leur pertinence et le fait que les mêmes histoires se retrouvent dans plusieurs discours. Ainsi, nous avons pu en augmenter la fiabilité malgré une rationalisation *a posteriori*. Ces histoires d'ancrage ne visent pas à explorer une proposition de recherche particulière, mais à mettre en lumière l'interdépendance des propositions de recherche en ce que ces histoires peuvent être lues de manière transversale en mobilisant plusieurs codes issus des six codes précédents. Elles constituent donc une occasion de mettre en lumière la consistance des propositions de recherche émises dans la mesure où elles permettent, de concert, de répondre à l'objet de recherche.

La construction de cette grille de codage semi-structurée nous a donc permis de générer des résultats suivant un principe d'empirisme-logique visant à rapprocher l'étude empirique du cadre conceptuel et théorique (Dumez, 2010). Notons à cet égard que la grille de codage élaborée ne constitue qu'un codage parmi de multiples autres possibles (Allard-Poesi, 2003) ; il s'agit en ce sens d'un « encodage » possible qui résulte d'une double subjectivité, la nôtre et celle des répondants. Aussi, afin de construire des connaissances valides et fiables nous avons suivi un certain nombre de critères qui font l'objet du point suivant.

2.4 Les critères d'évaluation de la connaissance produite

Les critères d'évaluation de la connaissance produite sont intrinsèquement liés à nos choix épistémologiques (David, 1999 ; Gohier, 2004). A travers notre tendance interprétativiste la question de la scientificité des connaissances est appréciée à travers des critères de validité et de fiabilité qui dépendent avant tout des précautions prises par le chercheur et de sa rigueur dans la conduite des travaux (Gohier, 2004 ; Drucker-Godard et al., 2007). En effet, contrairement à une posture positiviste, la validité et la fiabilité de la recherche ne s'inscrit pas dans une démarche de tests et de démonstration de l'objectivité des résultats présentés. Les critères de scientificité classiques se trouvent modifiés dans la mesure où le chercheur n'est pas extérieur à l'objet de recherche et où nous admettons une double subjectivité : la nôtre et celle des acteurs interrogés (La Ville, 2000). Ainsi, il n'est pas vraiment question de la validation des connaissances produites mais davantage de leur légitimation (Avenier et Gavard-Perret, 2008). Il s'agit, dans une approche subjective de la réalité, de s'assurer que la construction des connaissances respecte la transparence et la traçabilité en retraçant, à la fois, le processus interprétatif du chercheur, et les interprétations recueillies des acteurs impliqués dans l'objet de recherche étudié (Mbengue et Vandangeon-Derumez, 1999).

A cet égard Gohier (2004) invoque le passage de critères d'ordre méthodologique à des critères d'ordre éthique. Nous relevons quatre critères principaux qui permettent d'évaluer la connaissance produite en référence à notre posture interprétativiste : la validité du construit (2.4.1), la crédibilité des connaissances produites (2.4.2), leur transférabilité (2.4.3) et leur fiabilité (2.4.4).

2.4.1 La validité du construit

La validité du construit est spécifique aux sciences sociales dans la mesure où les objets de recherche renvoient souvent à des concepts abstraits non directement observables : « ce sont des formes abstraites qui ont généralement plusieurs significations différentes d'où la difficulté à trouver des règles qui permettent de les désigner » (Drucker-Godard et al., 2007 : 265). La validité du construit vise à établir une compréhension commune des concepts mobilisés de sorte à ce que le concept opérationnalisé pour la recherche reflète bien le concept théorique. Dans le cadre d'une démarche qualitative, la validité du construit implique « d'évaluer dans quelle mesure la méthodologie de recherche (...) permet de répondre aux questions initialement posées qui constituent l'objet de recherche » (Drucker-Godard et al., 2007 : 269). Il s'agit donc de préciser l'objet de recherche et de s'appuyer sur les théories pour préciser les concepts portés à l'étude. Nous retrouvons ici la nécessité d'un empirisme logique mis en évidence par Dumez (2010).

Ainsi, nous avons opté pour des propositions de recherche articulées visant à définir un modèle de recherche. Nous avons également veillé à préciser notre grille de codage, et à définir les différents concepts le plus finement possible en utilisant plusieurs niveaux de code permettant ainsi d'opérationnaliser la recherche. Enfin, nous avons établi une « chaîne d'évidences » (Yin, 2003) en présentant différentes preuves (modèle de recherche explicité, concepts référencés et détaillés par la littérature, méthodologie précisée, verbatim en exemple) afin de permettre « à toute personne extérieure à la recherche de suivre précisément comment les données alimentent la démarche allant de la formulation de la question de recherche à l'énoncé des conclusions » (Drucker-Godard, 2007 : 270).

2.4.2 Validité interne : crédibilité des connaissances produites

Le critère de crédibilité des connaissances produites renvoie à un souci de validité interne (Gohier, 2004). Cette dernière « consiste à s'assurer de la pertinence et de la cohérence interne des résultats générés par l'étude ; le chercheur doit se demander dans quelle mesure son inférence est exacte et s'il n'existe pas d'explications rivales » (Drucker-Godard et al., 2007 : 278-279). Il s'agit « d'établir la validité de signifiante de l'observation (accord entre le langage et les valeurs du chercheur et ceux de l'acteur) et la validité de signifiante des interprétations (corroboration de l'interprétation du chercheur avec d'autres personnes, voire avec l'acteur lui-même) » (Gohier, 2004 : 6-7). Il s'agit en ce sens de vérifier que les connaissances produites ne sont pas biaisées par des interprétations du chercheur trop éloignées de celles des acteurs. Intervient ici la capacité d'empathie du chercheur ; dans une démarche interprétativiste, le chercheur doit se mettre à la place de l'acteur, en tentant de comprendre et d'adopter le plus possible sa psychologie de sorte à être fidèle aux perceptions des acteurs étudiés.

Pour ce faire, quatre méthodes ont été utilisées. D'abord nous avons veillé à nous documenter le plus possible avant chaque entretien afin de saisir le contexte dans lequel l'individu évolue selon les données secondaires disponibles. Par exemple, avant un entretien, nous avons veillé à en savoir le plus possible sur l'organisation de l'acteur interrogé et son environnement à travers les informations disponibles sur les sites Internet officiels. Pendant les entretiens, nous nous sommes attachés à reformuler les propos du répondant de sorte à ce qu'il valide ou précise notre propre interprétation de ses perceptions. Nous avons donc veillé à faire preuve d'empathie et à rester fidèle aux perceptions des acteurs interrogés.

Nous avons également procédé à une triangulation des données et des méthodes. La triangulation des données repose sur l'utilisation de plusieurs sources d'évidence qui sont croisées de sorte à apprécier si « tous les signes conduisent vraisemblablement à une conclusion identique et/ou excluent d'autres conclusions » (Miles et Huberman, 2003 : 481). La triangulation peut également reposer sur l'utilisation de différentes méthodes qui permettent d'arriver au même résultat (Miles et Huberman, 2003), ce que nous avons fait en s'intéressant par exemple, à la fois au nombre d'occurrences où un concept est cité par les acteurs et au nombre d'acteurs citant ce même concept. Nous avons également, lorsque c'était

possible, construit des résultats par un processus interprétatif qualitatif et quantitatif, lorsque les données collectées le permettaient.

Par ailleurs, nous avons effectué une pondération des données. La pondération des données permet d'attribuer plus de poids à certaines données plutôt qu'à d'autres. En effet, un répondant peut se révéler être un meilleur informateur par rapport à un autre eu égard à sa proximité et donc son implication avec l'objet d'étude (Miles et Huberman, 2003). Nous avons procédé à cette pondération à travers une focalisation de l'étude de cas sur les différentes parties prenantes qui composent le cœur stratégique du système de gouvernance territoriale étudié.

Enfin, nous avons soumis nos travaux à la discussion avec d'autres chercheurs, au sein de notre laboratoire et dans le cadre de conférences internationales, afin de veiller à la corroboration de nos interprétations (Gohier, 2004). Ces discussions ont porté à la fois sur les éléments théoriques, les éléments empiriques et les éléments méthodologiques (Serval, 2012 ; 2014a ; 2014b ; 2015).

2.4.3 Validité externe : transférabilité des connaissances produites

La validité externe des connaissances produites ne s'exprime pas en termes de généralisation mais en termes de transférabilité qui signifie « l'application, même limitée, à d'autres contextes » (Gohier, 2004 : 7). Le critère de transférabilité repose, d'une part, sur l'échantillonnage théorique, et d'autre part, sur la description du contexte (Gohier, 2004).

Dans une démarche interprétativiste, le caractère idiographique des travaux menés est important mais en limite la transférabilité des connaissances produites ce qui nécessite de détailler le contexte pour pouvoir appréhender son influence. Pour Yin (2003), la transférabilité des connaissances est entendue comme une généralisation analytique et non statistique des connaissances produites : elle dépend surtout de l'explicitation de la méthode de recherche qui, plus elle est précise, plus elle permettra, en reproduisant la recherche dans un autre contexte, de mener à des résultats similaires (Mbengue et Vandangeon-Derumez, 1999). Le travail d'explicitation et de précision du cadrage méthodologique, que nous présentons dans ce chapitre, y contribue.

2.4.4 Fiabilité : transparence des connaissances produites et réflexivité du chercheur

De manière générale, la fiabilité renvoie à la cohérence entre l'objet de recherche et les résultats produits (Gohier, 2004). La fiabilité de la recherche est donnée à voir par le chercheur à travers sa transparence qui requiert de définir et de préciser les choix épistémologiques et méthodologiques (Gohier, 2004). La transparence appelle alors « la fourniture par le chercheur d'un rapport détaillé rendant compte du travail épistémique et empirique effectué. Ce rapport doit expliciter la manière dont le chercheur légitime ses multiples décisions d'ordre méthodologique, ainsi que les inférences qu'il a effectuées sur la base des connaissances préalables et du matériau empirique mobilisé » (Avenier et Gavard-Perret, 2008). Ainsi, les détails épistémologiques et méthodologiques que nous fournissons dans ce chapitre permettent d'assurer la fiabilité de la recherche dans son ensemble en faisant preuve d'honnêteté et de réflexivité.

Par ailleurs, nous avons également visé la fiabilité de l'instrument de mesure en procédant à une analyse temporelle par retour sur la grille de codage à des temps différents (Miles et Huberman, 2003). En effet, la fiabilité de l'instrument de mesure désigne le fait que ce dernier « doit permettre à des observateurs différents de faire des mesures concordantes d'un même sujet avec le même instrument, ou de permettre à un observateur d'établir des mesures similaires d'un même sujet à des moments différents, toujours avec le même instrument » (Drucker-Godard et al, 2007 : 272).

La synthèse qui suit offre une vision synoptique du design de la recherche menée avec les choix opérés qui nous ont amenés à retenir ces différents critères d'évaluation de la connaissance produite.

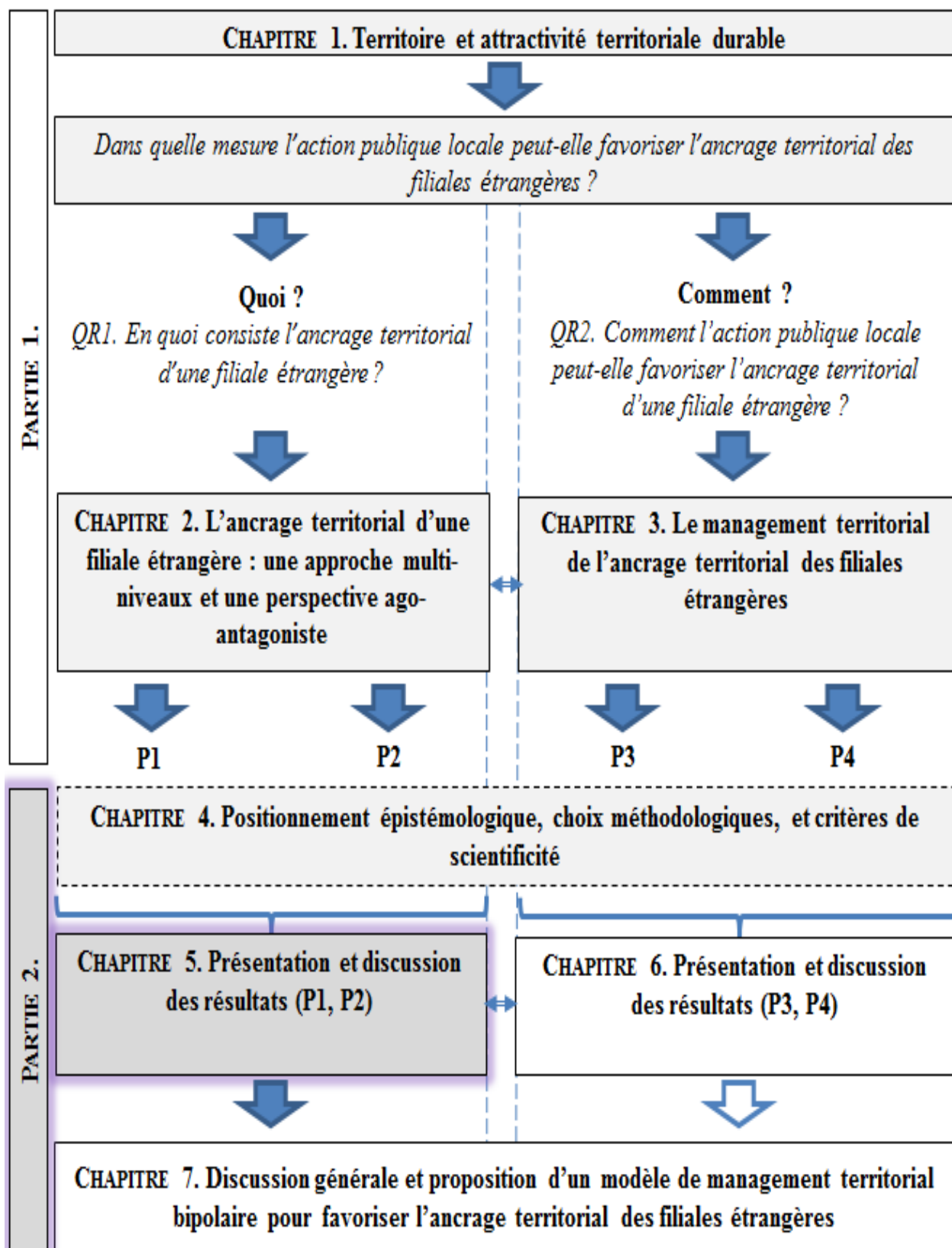
SYNTHESE DU CHAPITRE 4

Le **chapitre 4** a permis de présenter le design de la recherche défini comme « la trame qui permet d’articuler les différents éléments d’une recherche : problématique, littérature, données, analyse et résultat » (Royer et Zarlowski, 2007). Ainsi, nous avons explicité nos choix épistémologiques et méthodologiques, d’une part (section 1), et d’autre part, nous avons présenté la méthode de recherche employée, ainsi que ses critères d’évaluation des connaissances produites qui en découlent. La figure suivante propose une vue synoptique de ces différents éléments.

Tableau 18 : Design de la recherche

Objet de recherche	Dans quelle mesure l’action publique locale peut-elle favoriser l’ancrage territorial des filiales étrangères ?
Perspective théorique dominante	Nous avons procédé à une approche pluridisciplinaire où la littérature a été explorée autour de deux grandes thématiques : la filiale étrangère et ses rapports au territoire, ainsi que le management public territorial. Nous avons mobilisé différentes approches et concepts qui ont été intégrés par le biais d’une perspective théorique d’ensemble : la théorie des systèmes ago-antagonistes.
Positionnement épistémologique	Interprétativiste.
Démarche choisie	Etude de cas unique de la région Alsace (cas extrême) Triangulation des données primaires et secondaires.
Méthode de recueil des données	Instrument principal de recueil ayant pour objectif de saisir les perceptions des managers territoriaux : l’entretien semi-directif. Echantillonnage théorique.
Méthode d’analyse des données	Analyse de contenu thématique assisté par le logiciel NVivo 10. Traitement qualitatif et quantitatif des données recueillies issues des 51 entretiens menés.
Résultats attendus	Exploration empirique de 4 propositions de recherche visant à dessiner un modèle de management territorial de l’ancrage territorial des filiales étrangères.

Source : auteur



CHAPITRE 5.

PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS (P1, P2)

L'objet de recherche porte sur la relation positive entre action publique locale et ancrage territorial des filiales étrangères. A cet égard, le **chapitre 5** présente et discute les résultats liés à la première question de recherche : **QR1. En quoi consiste l'ancrage territorial d'une filiale étrangère ?** En effet, les résultats sont structurés par propositions de recherche et ce chapitre fait écho aux chapitres 1 et 2 de la revue de littérature.

Ce chapitre se structure comme suit :

La **section 1** offre une présentation du territoire de l'Alsace à travers son contexte historique, géographique, économique et politique et permet de compléter les éléments déjà avancés en chapitre méthodologique.

La **section 2** porte sur la première proposition de recherche :

P1. L'ancrage territorial d'une filiale étrangère repose sur trois dimensions, spatiale, réticulaire, et téléologique, qui favorisent l'attractivité territoriale durable.

Les résultats présentés permettent de confirmer la présence de ces trois dimensions qui nous servent de base pour proposer une ébauche d'une échelle de mesure de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère. Par ailleurs, nous explorons les liens entre ces dimensions et les dimensions de l'attractivité territoriale durable.

La **section 3** porte sur la deuxième proposition de recherche :

P2. L'ancrage territorial d'une filiale étrangère résulte de couples ago-antagonistes multi-niveaux.

L'exploration de cette proposition de recherche permet de confirmer la perception, par les managers territoriaux, des ago-antagonismes que nous avons identifiés. Néanmoins, ces ago-antagonismes ne présentent pas le même intérêt aux yeux des managers territoriaux et certains reviennent plus que d'autres. Par ailleurs, les résultats présentés permettent de comprendre comment les facteurs AA s'articulent et d'identifier ceux sur lesquels l'action publique agit. L'étude menée permet par ailleurs d'enrichir les différents pans de littérature mobilisés.

SECTION 1. PRESENTATION DE L'ALSACE ET DES ELEMENTS DE CONTEXTE

Nous proposons dans les paragraphes qui suivent une présentation du cas de la région Alsace permettant de mettre à jour certains éléments de contexte lié à notre objet de recherche de nature historique (1.1), géographique (1.2), économique (1.3) et politique (1.4).

1.1 Contexte historique

Si le fleuve du Rhin participe à la caractérisation de l'Alsace, il a pendant longtemps constitué une frontière difficilement franchissable (Juillard, 1965). A cet égard, l'essor industriel du XIX^{ème} siècle se fait loin du fleuve. Malgré les annexions de 1871-1918 et de 1940-1944 de l'Alsace par l'Allemagne, la région est loin de se lier d'amitié avec ses voisins germaniques. Même à grand renfort de politiques d'assimilation forcée orchestrées par l'Allemagne, rien n'y fait l'Alsacien est Alsacien. Dès 1870, il était possible de voir le slogan Bismarckien placardé sur les murs de la ville Strasbourgeoise : « Strasbourg, à partir d'aujourd'hui, sera et restera une ville allemande ! ». Mais ces slogans ne sont jamais très loin des graffitis alsaciens apposés en lettres énormes sur ces mêmes affiches : « Jamais ! » protestent-ils (Lévy-Coblentz, *encyclopédie Universalis*). Parallèlement à ces conflits et ces périodes de guerre, à partir de la seconde moitié du XIX^{ème} siècle, la construction des infrastructures portuaires, initiées par l'Allemagne et poursuivies par la France, se font jour le long du fleuve. Mais il faudra attendre les années 1950 pour qu'un tournant s'opère inscrivant l'Alsace dans une dynamique d'ouverture et de développement importante. Selon Juillard (1965), trois facteurs expliquent l'ouverture de l'Alsace à cette période : d'abord le pansement des plaies les plus graves héritées des guerres passées, ensuite la réconciliation franco-allemande et l'esquisse d'une intégration économique européenne qui permet à l'Alsace de prendre une position nodale dans ce nouvel espace commun. Parties de Strasbourg, les infrastructures portuaires puis les zones industrielles vont progressivement éclore le long du Rhin posant ainsi les jalons d'une construction d'un espace économique rhénan. Le premier comité d'expansion économique de France est alors créé par Pierre Pflimlin en octobre 1950. Les managers territoriaux auront alors le plaisir d'accueillir et d'implanter plus de 500 nouveaux établissements en moins d'une dizaine d'années.

Ainsi, de par son histoire l'Alsace est une région dotée d'une forte identité territoriale, une identité hybridée qui pourtant conserve une forme d'unicité. Entre le Mulhousien, le Strasbourgeois, ou le Colmarien, même si des tensions existent, l'appartenance alsacienne fait sens. Sans parler des traditions, de la gastronomie alsacienne, et plus largement de la culture, cette identité se manifeste par la pratique du dialecte qui résiste dans les zones rurales où 40% des alsaciens le pratiquent couramment. L'identité régionale est par ailleurs renforcée par l'existence d'un droit local hérité des périodes d'annexion par l'Allemagne et qui implique des régimes spécifiques en matière d'assurances sociales, de retraite ou encore sur les questions religieuses avec le régime concordataire qui constitue une exception à la séparation des Eglises et de l'Etat. A travers sa culture et son histoire, l'Alsace est un territoire en ce que cet espace régional n'est pas qu'un échelon spatio-administratif et constitue un processus de construction permanente de discrimination « d'un « dedans » par rapport à un « dehors » » (Leloup et al., 2005 : 330).

1.2 Contexte géographique⁵⁸

L'Alsace est la plus petite région française et recense environ 1 850 000 habitants en 2011, soit 2,9% de la population française. L'Alsace est une région relativement jeune avec les moins de 20 ans qui représentent 25% de la population en 2008 et les 20-59ans qui représentent 55%. Elle est la 3ème région la plus dense de France, avec une densité de population de 224 habitants/km² en moyenne et qui peut atteindre 430 habitats/km² sur la plaine.

La région Alsace est composée de 2 départements : le Haut-Rhin, et le Bas-Rhin et compte 3 zones urbaines majeurs :

Strasbourg, capitale européenne, avec la présence du Parlement européen, et également « Eurométropole » depuis le 1^{er} janvier 2015

Mulhouse, qualifiée de « capitale industrielle » du Haut-Rhin

Et Colmar, capitale administrative du Haut-Rhin.

A l'Ouest, la région est limitrophe de la Lorraine et de la Franche-Comté au Sud. Mais L'Alsace est un surtout territoire transfrontalier délimité à l'Est par la frontière allemande,

⁵⁸ Les données sont issues d'un diagnostic stratégique mis à notre disposition par la Préfecture.

puis suisse. La région partage donc ses frontières au Nord avec le land de Rhénanie-Palatinat, à l'Est avec le land du Bade-Wurtemberg, et au Sud avec le canton de Bâle. Elle participe ainsi au carrefour économique que représente l'axe rhénan (Figure 21).

Figure 21 : carte de l'Alsace



Source : Insee (2011)

La région a su développer ses transports routiers, ferroviaires, fluviaux et aériens. Elle dispose par exemple de deux aéroports internationaux : aéroport de Strasbourg-Entzheim et l'aéroport de Bâle-Mulhouse. La région est traversée par les lignes TGV Est et TGV Rhin Rhône. L'Alsace compte également 3 ports fluviaux dont le port de Strasbourg et celui de Mulhouse qui sont respectivement le deuxième et le troisième port fluvial de France.

L'Alsace est une région touristique, elle attire près de 9 millions de touristes chaque année, la ville de Strasbourg est classée au patrimoine mondial de l'UNESCO.

1.3 Contexte économique

L'Alsace est une région historiquement industrielle où le secteur est fortement développé (21,5% des effectifs salariés en 2007). Ces industries sont situées autour de 3 grands pôles : Mulhouse au Sud, Colmar au centre, et le triangle Strasbourg-Haguenau-Molsheim au Nord.

La région et les acteurs publics sont engagés dans cinq pôles de compétitivité labellisés que sont :

- Alsace Biovalley lié aux sciences de la vie et de la santé ;
- Véhicule du Futur qui est co-porté avec la région Franche-Comté et dont la thématique est celle des mobilités ;
- Hydreos lié aux solutions innovantes de maîtrise de la qualité de l'eau ;
- Le Pôle Fibres qui porte sur la thématique des matériaux ;
- Et Alsace Energivie en lien avec les constructions à énergie positive.

Son appareil productif⁵⁹ est particulièrement internationalisé avec des filiales étrangères qui concentrent 43% des effectifs salariés de l'industrie. Les filiales étrangères d'origine allemande et américaine regroupent 60% de l'emploi étranger du secteur et représentent les investisseurs historiques dont certaines filiales sont présentes sur le territoire depuis les années 1960. Les filiales allemandes sont essentiellement présentes dans les composants (Hager Electro) et les équipements (Siemens) électriques et électroniques, dans la mécanique (Ina Schaeffer) et dans le secteur automobile (Daimler-Chrysler). Les filiales américaines se situent plutôt sur des secteurs de hautes-technologies notamment dans la pharmacie (Eli Lilly), la chimie (Johnson Controls) mais aussi dans l'automobile (Delphi) ou l'agroalimentaire (Mars Incorporated). Les filiales suisses ont également accompagné le mouvement des implantations étrangères des années 1960-1970 et ont investi les secteurs des équipements mécaniques (Liebher), de la chimie (Ciba), de la pharmacie (Novartis) et de l'agroalimentaire (Kraft Foods). Dans les années 1980, ce sont les filiales japonaises qui prennent la relève dans l'électricité et l'électronique (Sony). Les filiales étrangères présentes

⁵⁹ Les données avancées sont issues des travaux de Bouilleaux et Popow (INSEE, 2011 à partir des données de 2007).

sur le territoire correspondent essentiellement à des établissements de plus de 100 salariés. Ainsi, cette région a su saisir l'opportunité que représentait la mondialisation et bénéficie d'un tissu industriel dense et diversifié qui comprend cinq pôles de compétitivité : le pôle Fibre sur la thématique des matériaux, le pôle Alsace Energivie lié au bâtiment, Hydreos sur la thématique de l'eau, Véhicule du futur sur la thématique de la mobilité, et Biovalley, le pôle de compétitivité le plus dynamique sur le secteur de la santé.

Longtemps considérée comme une région privilégiée et riche, la force de son appareil productif et sa forte internationalisation lui ont permis d'être à l'écart de la crise industrielle du début des années 1990 (Bost, 2014). Mais les limites à cette réussite sont apparues, et l'Alsace a dû faire face à de nombreuses délocalisations. Elles ont eu pour conséquence une perte d'environ 42 600 emplois du secteur industriel de la région, depuis les années 2000 (selon un rapport de la Préfecture). Le constat est plutôt inquiétant ; si l'Alsace maintient un taux de chômage inférieur à la moyenne nationale (10,5%), elle représente la région qui a eu la plus forte augmentation du taux de chômage des régions métropolitaines entre 2001 et 2011. D'autant que le développement du secteur tertiaire ne parvient pas à rattraper la fragilisation du secteur industriel. Ainsi, le taux de chômage atteint 9,2% au début 2015 contre environ 7,5% au début 2005, et inférieur à 5% au début 2000.

1.4 Contexte politique

Nous avons démarré les entretiens en novembre 2013, quelques mois après le projet avorté, par référendum, le 7 avril 2013, de création d'une collectivité territoriale unique impliquant la fusion du Conseil régional et des Conseils départementaux. Si les électeurs du Bas-Rhin étaient plutôt favorables, les électeurs du Haut-Rhin ne l'ont pas vu d'un bon œil. Nous sommes donc arrivés dans un contexte politique particulier également marqué par la fusion du Comité Régional du Tourisme, de l'agence Alsace Internationale (chargée d'attirer les investisseurs étrangers) et de la cellule « Imaginalsace » qui portait la marque régionale.

Par ailleurs, l'annonce d'une nouvelle loi de décentralisation et le débat autour de la nouvelle carte régionale a donné à voir un contexte politique tendu et marqué, pour les managers territoriaux, par de fortes incertitudes. Nous sommes aussi arrivés lors d'une phase de concertation territoriale visant à définir la stratégie régionale Alsace 2030 et nous avons donc pu bénéficier des réflexions engagées notamment autour de l'attractivité et de la compétitivité du territoire.

SECTION 2. PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS ISSUS DE LA PROPOSITION 1

Cette section porte sur les résultats issus de la première proposition de recherche formulée ainsi : *P1. L'ancrage territorial d'une filiale étrangère repose sur trois dimensions, spatiale, réticulaire, et téléologique, qui favorisent l'attractivité territoriale durable.*

Dans un premier temps nous revenons sur les méthodes d'analyse employées dans le cadre des résultats issus de cette première proposition de recherche (2.1). Ensuite, nous présentons les résultats issus des dimensions de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère et de ses liens avec l'attractivité territoriale durable. Nous procédons à une triangulation des méthodes qualitatives et quantitatives qui permettent d'affiner les résultats (2.2). Enfin, nous discutons les résultats présentés (2.3).

2.1 Retour sur les techniques de codage et méthodes d'analyse employées

La proposition de recherche P1 porte d'une part sur les dimensions du concept d'ancrage territorial, et d'autre part sur ses liens avec l'attractivité territoriale durable. Pour y répondre, nous avons codé séparément le concept d'ancrage territorial et le concept d'attractivité territoriale durable en construisant autant de sous-codes que les concepts présentent de sous-dimensions. Ainsi, nous nous intéressons à deux codes, le « **Code 2. Ancrage territorial** » et « **Code 3. Attractivité territoriale durable** » (chapitre 4, section 2 – 2.3.3 c.). Si nous les avons codés séparément, nous avons procédé à un codage plurinominal des unités de sens dans la mesure où chacune d'entre elles peut renvoyer à plusieurs codes (Ayache et Dumez, 2011).

Une fois le codage opéré, nous avons d'abord construit une « matrice à groupements conceptuels » (Miles et Huberman, 2003 : 231). Selon Miles et Huberman (2003 : 231) ce type de matrice permet à l'analyste et au lecteur d'avoir sur une même feuille toutes les réponses de tous les répondants-clés. Il s'agit, comme son nom l'indique, de regrouper plusieurs concepts afin « de générer du sens plus rapidement » (Miles et Huberman, 2003 : 231). Les colonnes de la matrice rassemblent donc les codes qui vont conceptuellement ensemble. Le principe de base de ce type de matrice repose sur la cohérence conceptuelle

décrétée a priori au regard de la littérature, ou a posteriori selon les rapprochements opérés par les répondants entre différentes idées. En ce qui nous concerne, le codage a été ici construit de manière abductive par des allers-retours entre théorie et discours des répondants qui nous ont permis progressivement de faire émerger trois dimensions du concept d'ancrage territorial et de supposer ses liens avec les dimensions de l'attractivité territoriale durable. Néanmoins, la littérature étant suffisamment fournie, une fois stabilisé, le codage est issu de la littérature.

Selon Miles et Huberman (2003), l'analyse des données à partir de ce type de matrice se fait ligne après ligne d'abord, puis colonne après colonne. La lecture ligne après ligne permet de dégager un profil pour chaque répondant et facilite le repérage des relations entre variable. La lecture colonne après colonne permet d'établir des comparaisons entre répondants pour chaque dimension d'un concept. La tactique vise donc à procéder par « contrastes/comparaisons » afin de produire du sens. Par ailleurs, Miles et Huberman indiquent que ce type de matrice est également utile pour procéder à des analyses plus poussées où il s'agit notamment de « compter », en relevant les occurrences (nombre d'unités de sens) ou le nombre de répondants. Une analyse en termes d'effectif ou de fréquence peut alors aider à produire du sens et à faciliter les contrastes/comparaisons. En effet, rappelons que la démarche qualitative n'interdit en rien l'analyse quantitative et qu'il suffit simplement de raisonner par pertinence au regard de l'objectif posé (Bardin, 1997 ; Miles et Huberman, 2003). En ce qui nous concerne, la matrice à groupements conceptuels ne nous a pas permis tout de suite de produire le sens escompté. En revanche, à travers l'utilisation d'un codage plurinominal (Ayache et Dumez, 2011) assisté par le logiciel NVivo10, nous avons pu construire un tableau de contingence qui croise les dimensions du concept d'ancrage territorial avec les dimensions de l'attractivité territoriale durable. Pour ce faire, nous avons utilisé la fonction « encodage matriciel » proposé par le logiciel et nous avons sélectionné le critère de recherche « ET » permettant de relever les unités de sens classées à la fois dans les sous-codes de l'ancrage territorial (en ligne) et les sous-codes de l'attractivité territoriale durable (en colonne). Ainsi, le logiciel permet de générer un tableau de contingence. Nous l'avons ensuite exporté dans Excel afin de procéder aux analyses quantitatives. Les occurrences pour chaque case du tableau de contingence étant supérieur à 5, nous avons procédé au test statistique du Khi-deux visant à tester la signification statistique de l'association observée entre les deux variables puisqu'elles sont de type qualitative nominale (Malhotra et al., 2007). Le test du Khi-deux est un indice de distance permettant « d'associer

des observations qui sont proches sur l'ensemble des variables » (Donada et Mbengue, 2007 : 399). Nous avons donc visé « l'identification de structures cachées » (Rajman et Lebart, 1998 : 2). Aussi, nous avons procédé à un calcul manuel du test statistique, sans utiliser la fonction Excel, de sorte à obtenir le tableau de contingence de contribution au Khi-deux à partir duquel nous avons pu affiner l'analyse proposée (Annexe 5).

Les techniques de codage et d'analyse étant précisées, nous pouvons à présent nous intéresser aux premiers résultats issus de la P1.

2.2 Résultats P1 : L'ancrage territorial d'une filiale étrangère et l'attractivité territoriale durable

Nous présentons d'abord les résultats issus du codage lié au concept d'ancrage territorial d'une filiale étrangère et ses liens avec l'attractivité territoriale durable (2.2.1), ensuite nous présentons les résultats issus du croisement des concepts d'ancrage territorial et d'attractivité territoriale durable de sorte à approfondir l'analyse par un traitement statistique afin de mettre en valeur les structures sous-jacentes (2.2.2).

2.2.1 Les dimensions de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère et ses effets sur l'attractivité territoriale durable

Le concept d'ancrage territorial renvoie à la relation qui se noue entre une filiale étrangère et son territoire d'implantation. Nous avons souligné (Chapitre 2 section 1) que la littérature relative à ce concept tend à dessiner des dimensions différentes associées à des niveaux d'intensité différents allant de la longévité de la localisation d'une filiale étrangère à l'émergence d'une communauté de destin où la crise de l'entreprise devient la crise du territoire. A cet égard, nous avons proposé trois dimensions du concept d'ancrage territorial d'une filiale étrangère :

- **Une dimension spatiale** liée au maintien de la localisation de la filiale étrangère et de ses impacts économiques sur le territoire ;
- **Une dimension réticulaire** liée aux relations de proximité et aux liens d'interdépendance qui se créent entre la filiale étrangère et son territoire ;
- **Une dimension téléologique** où la filiale étrangère poursuit des finalités externes à travers des actions orientées vers le développement territorial.

Nous avons constaté dans la littérature le fait que l’ancrage territorial est généralement positionné comme un objectif stratégique de l’action publique locale. Nous rejoignons cette position et nous avons proposé d’étudier en quoi l’ancrage territorial d’une filiale étrangère est un objectif stratégique de l’action publique locale pour les managers territoriaux à travers l’examen de ses effets perçus en termes d’attractivité territoriale durable. Le concept d’attractivité territoriale durable recouvre trois grandes dimensions (Soldo, 210 ; Soldo et al, 2013) :

- L’**attractivité politique** renvoie à la contribution d’une ressource ou d’une activité à la continuité et la cohérence de l’action publique ainsi qu’à ses effets sur la gouvernance territoriale ;
- L’**attractivité économique** renvoie aux effets économiques d’une activité sur le territoire, aux effets sur la capacité d’innovation et aux effets d’image du territoire ;
- L’**attractivité socio-citoyenne** dépasse les impacts économiques et renvoie à la cohésion sociale, à la formation de l’individu-citoyen et à l’amélioration de la qualité de vie.

Le codage lié à l’ancrage territorial d’une filiale étrangère a généré 334 occurrences (nombre d’unités de sens codées) et le codage lié à l’attractivité territoriale durable a généré 698 occurrences (Tableau 19). Les trois dimensions identifiées de l’ancrage territorial se retrouvent dans le discours des répondants et sont en partie directement associées aux dimensions de l’attractivité territoriale durable.

Tableau 19 : résultat des occurrences liées à l’ancrage territorial et à l’attractivité territoriale durable

	Nb d'occurrences	Fréquences
Ancrage territorial	334	100,00
Dimension spatiale	154	46,11
Dimension réticulaire	97	29,04
Dimension téléologique	83	24,85
Attractivité territoriale durable	698	100,00
<i>Dimension politique</i>	<i>269</i>	<i>38,54</i>
Action publique	155	22,21
Gouvernance territoriale	114	16,33
<i>Dimension économique</i>	<i>258</i>	<i>36,96</i>
Effets économiques	139	19,91

Innovation	71	10,17
Marketing territorial	48	6,88
Dimension socio-citoyenne	171	24,50
Qualité de vie	64	9,17
Cohésion sociale	63	9,03
Formation de l'individu-citoyen	44	6,30
TOTAL	1032	100,00

Source : auteur

Nous présentons d'abord les résultats liés à la dimension spatiale (a.), puis réticulaire (b.), et téléologique (c.). Pour chaque dimension nous présentons les liens identifiés par les managers territoriaux en termes d'attractivité territoriale durable.

a. La dimension spatiale de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère

La dimension qui génère le plus d'unités de sens est la dimension spatiale (154 unités de sens qui recouvrent l'ensemble des répondants). Elle représente près de la moitié des unités de sens liés au concept d'ancrage.

Elle correspond d'abord aux éléments physiques de sa localisation et à l'utilisation foncière du territoire : « l'ancrage c'est un ensemble de choses, d'une part elle trouve sur le territoire les conditions de sa rentabilité à travers du foncier » (R13-1) ; « ça va être autant l'emprise foncière de l'entreprise sur un territoire » (R11-1) ; « une entreprise ancrée c'est une multinationale qui n'est pas que multinationale mais qui est aussi un acteur local à travers l'expression des besoins qu'elle peut avoir en termes (...) d'accessibilité de terrain de foncier d'infrastructures de communication » (R1-6) ; « les entreprises apprécient les infrastructures, ça c'est évident pour leur ancrage l'importance des infra » (R19-1).

Pour les répondants, l'ancrage territorial d'une filiale étrangère, dans sa dimension spatiale, renvoie au maintien et à la longévité de sa localisation : « un ancrage, l'image c'est de dire je ne bouge pas, je reste et je suis accroché à, c'est l'ancre » (R11-1) « ancrer s'est enraciner » (R6-1) ; « pour les entreprises, l'ancrage c'est d'être fidèle à son territoire » (R14-1) ; « l'autre aspect c'est sur la durée est-ce que l'entreprise s'est implantée » (R20-1).

La relation entre la longévité de la localisation d'une filiale étrangère et son territoire correspond à un phénomène d'assimilation où la filiale étrangère perd son caractère étranger

et participe à l'histoire du territoire : *« les américains, les allemands, les suisses, dans les années 80 les japonais. Et on faisait essentiellement venir des boîtes industrielles pour des trucs costauds. Et, par rapport à votre sujet, par rapport à l'ancrage, je pense qu'au fond les boîtes étrangères sont excessivement bien ancrées parce qu'anciennes et quelque part elles ont quasiment perdu leur caractère étranger pour devenir des boîtes locales. S*** à Haguenau, L***, tout ça c'est des boîtes locales en fait. Elles sont là depuis 60 ans quoi ! »* (R2-2).

En ce sens, la filiale étrangère contribue à la construction d'une image et d'une identité du territoire qui renvoie à des effets économiques en termes de marketing territorial : *« Un ancrage territorial, c'est ça, c'est comment faire en sorte qu'on soit fier d'être une entreprise de Mulhouse Alsace agglo, de Mulhouse ou... Ou Alsacienne à un moment donné »* (R17-5) ; *« ça peut être par rapport (...) à l'identité, l'image que ça apporte au territoire. C'est sûr que si demain, on perdait ces multinationales c'est fort comme image. Si on perdait des entreprises comme D***, c'est fort en image, M***, c'est fort en image »* (R17-3) ; *« Après y a l'appropriation d'un certains nombres de valeurs véhiculées par la collectivité »* (R13-1) *« Une filiale étrangère ancrée sur le territoire c'est (...) un sentiment d'appartenance aussi à des valeurs une marque etc... »* (R13-2).

Ces effets marketing se construisent également sur des compétences reconnues et détenues par la filiale étrangère qui bénéficie d'une réputation : *« Je pense que M*** est bien ancrée parce qu'ils ont récupéré de la main d'œuvre qualifiée avec un savoir-faire »* (R17-4) ; *« lorsqu'elle exporte c'est important de savoir que ça vient d'Alsace que ce qu'ils font soient reconnus comme des talents d'ici »* (R13-1) ; *« Vous pouvez faire ça comme vous voulez, un travailleur Bangladais sera toujours moins cher qu'un Alsacien. Donc il faut un savoir-faire »* (R1-5).

La dimension spatiale renvoie également aux impacts économiques directs et indirects de la filiale étrangère sur le territoire et notamment en termes d'emploi. En effet, la référence à l'emploi est systématique et directement liée à la localisation de la filiale étrangère : *« l'ancrage c'est l'emploi »* (R13-1) ; *« le premier, l'Alsace est une région fondamentalement industrielle, elle doit la rester. Donc l'enjeu, c'est le maintien, voire le développement de l'emploi industriel en Alsace »* (R1-2) ; *« l'ancrage c'est la préservation le développement de l'emploi, de l'activité économique (...) la préoccupation de l'emploi étant extrêmement forte »* (R1-1) ; *« pour vous dire l'ancrage c'est évidemment P*** puisque elle est presque à 8000 emplois et donc tout l'enjeu pour nous, c'est de faire en sorte que l'entreprise demeure, son*

site de production demeure et que l'emploi se développe » (R17-5). L'importance accordée à l'emploi par les répondants peut être liée au contexte économique du territoire où la problématique de l'emploi se pose de plus en plus fortement pour les managers territoriaux.

De manière plus générale, la dimension spatiale de l'ancrage territorial fait référence aux impacts économiques sur le territoire en termes de richesse créée : *« l'ancrage territorial ça veut dire que l'entreprise (...) est un créateur de richesse » (R13-2) « Si l'ancrage est simplement induit par la présence de l'entreprise. C'est le cas le plus simple. (...) Cela va être les investissements qui sont menés. (...) Et, il y aura forcément alors, dans le territoire donné, un mouvement monétaire. Et celui-ci, le simple flux peut générer une richesse. Mais ça c'est induit par la présence » (R11-1); « ça peut être par rapport au produit fiscal que ça rapporte » (R17-3); « l'Alsace est réputée comme étant la Région exportatrice en France, puisqu'on a un taux de couverture qui est très important. (...) C'est essentiellement dopé, par ce qu'on appelle l'intragroupe. L'Alsace est caractérisée par un écosystème économique avec beaucoup d'entreprises, notamment allemandes ou autrichiennes implantées en Alsace. Donc, il y a forcément ce qu'on appelle les échanges intra-groupes. Et ça, ça rentre dans la balance export » (R1-2).*

Les effets économiques de la dimension spatiale de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère se manifestent également par les innovations produites : *« sans innovation on ne va pas loin » (R19-1); « c'est la part consacrée aussi, alors ça c'est plus difficile pour nous à avoir, la part consacrée à la R&D » (R13-1); « Et la partie R&D. Il faut que le groupe considère qu'il y a un intérêt à maintenir le site en Alsace » (R1-2) « une entreprise qui maîtrise son métier, qui est intelligente et qui réfléchit régulièrement à sa stratégie et à sa diversification, à sa technologie, à l'innovation » (R14-1).*

Mais plus que les innovations produites, il est question qu'une filiale étrangère cumule des fonctions en ayant à la fois un mandat de production et un service de R&D :

« Et on s'est rendu compte qu'ils les feraient plus facilement quand il n'y a pas de R&D locale. Et que, au contraire, dès qu'il y avait de la R&D locale, il y avait très peu de remise en cause du système » (R3-1); « on a des gens très qualifiés mais on a aussi beaucoup de gens faiblement ou pas qualifiés. Et donc... ça par contre, c'est un des critères de prospection, c'est de trouver des entreprises qui auront quand même un volet de... Qu'on ait une réponse en termes d'emplois possibles sur notre territoire. Quel intérêt d'avoir... Enfin...

Si on trouve un bureau d'études qui va créer son labo de R&D qui va faire une implantation avec 30 ingénieurs, on prend bien sûr. Mais si on trouve des activités qui permettent aussi de trouver de l'emploi aux habitants du territoire, on travaille là-dessus aussi » (R17-4).

Aussi, plus la filiale couvre une chaîne de valeur en cumulant différentes fonctions, plus elle semble ancrée aux yeux des managers territoriaux :

« Et ça peut être aussi la recherche que fait la filiale, la pertinence de la recherche que fait la filiale. Ou, si elle n'a pas de service de recherche, parce que le service de recherche, il ne faut pas avoir l'autorisation de la maison mère, mais la mise au point des produits. Et la possibilité d'aller directement sur les marchés. Et ça, c'est très important (...) Les Suisses ont eu l'intelligence de confier un département entier, mondial, à cette filiale, c'est-à-dire Recherche-Production-Vente. Alors ça, c'est magnifique ! Ça c'est magnifique. Eux, ils se développent » (R19-1) ; « autant la distinction entre endogène et exogène est a priori extrêmement claire et simple, elle varie avec le temps, vous avez des entreprises qui étaient des entreprises de développement endogène et parce que son patron part en retraite et ne trouve pas de repreneur, ben elle est revendue à un groupe étranger et progressivement l'entreprise qui avait toutes les fonctions au départ se retrouve ne plus être qu'une simple unité de production sinon même une unité de commercialisation qui distribue dans le pays. Et elle est déshabillée au fur et à mesure et vous avez dans l'autre sens des entreprises étrangères qui par la force des choses s'ancrent tellement dans le territoire qu'elles deviennent des entreprises du territoire » (R20-1).

Enfin, la dimension spatiale de l'ancrage territorial s'exprime également de manière négative :
« ça veut dire qu'elle ne va pas se casser à court terme » (R1-1) « ancrer c'est enraciner et faire en sorte que le siège ne puisse pas prendre ce site et le mettre ailleurs » (R6-1) ; « c'est une entreprise une fois qu'elle est sur le territoire ne peut plus en repartir » (R9-1) ; « c'est la logique industrielle : c'est qu'à un moment donné un site qui n'est plus pérenne et plus compétitif, il disparaît » (R14-1).

Lorsque les répondants évoquent la dimension spatiale de l'ancrage territorial par ce qu'il n'est pas, ils font référence au nomadisme ; nous retrouvons ici l'idée de la dialectique entre nomadisme et ancrage. L'ancrage territorial se révèle alors par l'existence de mouvements de nomadisme. Le risque de délocalisation lié à un comportement potentiellement prédateur est en ce sens perçu par les acteurs et la tension entre local et global est négativement ressentie :
« c'est-à-dire toute entreprise exogène qui vient de l'extérieur à une capacité de volatilité

extrêmement importante et de négociation aux plus offrants qui m'apparaît fragile pour le territoire » (R17-3).

Ainsi, la dimension spatiale de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère peut être appréciée par :

- L'utilisation foncière de l'espace ;
- La longévité de sa localisation ;
- Son assimilation et la perte de son caractère étranger aux yeux des acteurs du territoire ;
- Sa participation à la construction de l'identité et de l'image du territoire ;
- La reconnaissance des compétences de la filiale étrangère ;
- Son impact en termes d'emplois directs et indirects ;
- La richesse produite par la filiale étrangère ;
- Les innovations produites par la filiale étrangère ;
- Le dépassement d'un mandat de production par un cumul de fonctions ;
- La perception d'un risque de nomadisme faible ;

A travers ces sous-dimensions, nous percevons les liens entre la dimension spatiale de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère et la dimension économique de l'attractivité territoriale durable. Notons à cet égard que le chômage étant une préoccupation forte des managers territoriaux interrogés, nous pouvons supposer que le contexte lié à l'accroissement du taux de chômage régional dans le secteur industriel se reflète dans leur discours et explique en partie la focalisation sur cette dimension spatiale.

b. La dimension réticulaire de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère

La dimension réticulaire a généré 97 unités de sens et recouvre 36 répondants sur 37.

La dimension réticulaire fait référence de manière générale aux relations qui se nouent entre une filiale étrangère et les acteurs du territoire : *« Moi par expérience, je dis que c'est très important, que quel que soit l'éclatement de l'entreprise, chaque fois qu'il y'a une racine, une implantation locale, d'avoir des contacts avec son environnement » (R19-2) ; « C'est un ensemble de choses, d'une part elle trouve sur le territoire les conditions de sa rentabilité à travers du foncier, de la main d'œuvre, des fournisseurs, des sous-traitants ça c'est pour l'entourage proche, le personnel, son développement tout ce qui est au cœur de son activité*

les clients donc on est sur du B-to-B hein » (R13-4) ; « C'est une entreprise (...) qui sait s'entourer » (R14-1).

Certains répondants précisent toutefois la nature de ces relations. Les relations peuvent être de nature verticale, relatives à des relations sur le territoire avec l'aval de sa chaîne de valeur, qui correspond aux relations avec les clients situés à proximité du territoire : *« Certaines multinationales ont un intérêt à implanter chez nous. Soit, parce qu'on est bien positionné par rapport au bassin de clients. C'est tout à fait logique » (R1-2) « c'est quel est le marché d'une entreprise X qui a des velléités d'implantation en Europe » (R2-2)*

Il s'agit également de relations entre la filiale étrangère et les acteurs situés sur l'amont de sa chaîne de valeur. Il s'agit de la présence des fournisseurs de la filiale étrangère : *« Après il y a effectivement pas mal de variables qui entrent en compte, il y a toute la chaîne de la sous-traitance, donc à savoir l'approvisionnement, la sous-traitance, les matières premières, donc c'est une question d'organisation de l'amont » (R4-2) ; « Ce sont toutes les sous-traitances qui tournent autour » (R8-2).*

La dimension réticulaire fait également référence à des relations horizontales liées à la présence de concurrents : *« c'est la qualité aussi d'un réseau de sous-traitant mais aussi de cotraitant » (R1-3) ; « ce garçon est venu me dire que si vous pouviez implanter en Sud Alsace des filiales de mes concurrents directs, j'aimerais bien » (R20-1).*

Les répondants font aussi référence à des relations latérales avec les organismes de formation et de recherche : *« Parce qu'au niveau industriel, les compétences sont difficiles à obtenir. Ils ont beaucoup de mal à recruter, surtout pour les entreprises allemandes. Donc, le lien avec les écoles... Alors, école d'ingénieur quand ce sont des ingénieurs, ou lycée technique pour des bacs pro... C'est quelque chose auquel elles sont... Elles attachent beaucoup d'importance (...) soit elles travaillent avec des écoles d'ing., soit elles ont des programmes de recherche avec l'Université » (R1-2) « des liens entre les chercheurs et les entreprises mais dans les deux sens, permettre aux entreprises d'aller voir les chercheurs et de leur dire écouter voilà là on a un truc » (R17-1).*

Ces relations latérales renvoient plus généralement à l'insertion de la filiale étrangère dans un R.T.O : « *c'est effectivement le développement de l'activité à travers toutes les marges de ce qu'on appelle maintenant les clusters, les grappes, les pôles de compét. etc.* » (R1-1)

La dimension réticulaire renvoie également à des relations de nature sociétale entre la filiale étrangère et les managers territoriaux, qu'il s'agisse des élus ou des administratifs : « *S'ils sont bien ancrés, il y a du dialogue entre les équipes dirigeantes et les responsables institutionnelles qu'ils soient élus ou autres* » (R19-2) ; « *l'ancrage c'est un modèle intéressant d'entreprise qui investit qui se consolide qui innove qui s'appuie sur les ressources régionales qui interface avec les pouvoirs publics* » (R1-6) ; « *Donc l'ancrage territorial va passer par, d'une part, avoir des relations entre les élus et la direction du site qui soient bonnes* » (R17-5).

Ces différentes formes de relations renvoient à des relations territoriales qui semblent nécessaires et qui nécessitent l'activation d'une proximité géographique. Néanmoins, les résultats indiquent d'autres formes de relations a-territoriales cette fois-ci. Paradoxalement, et contrairement à la dimension spatiale, la dimension réticulaire de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère renvoie à une tension entre global et local positivement perçue dans la mesure où une filiale étrangère ancrée est une filiale ouverte sur l'international et qui entretient des relations avec des acteurs situés en dehors du territoire : « *une multinationale ancrée c'est celle qui s'ouvre et qui s'exporte, parce que je pense qu'une entreprise ne peut plus exister sans avoir un regard sur l'extérieur* » (R1-2) ; « *Une filiale étrangère ancrée sur le territoire c'est d'abord celles qui sont en contact avec l'international, qui sont ouvertes sur l'international* » (R13-2).

Une filiale étrangère ancrée est donc en connexion avec d'autres territoires à l'échelle mondiale et présente une capacité d'ubiquité forte en étant à la fois ici et ailleurs : « *une entreprise comme P*** pour qu'elle s'ancre il faut qu'elle puisse faire venir ses ingénieurs, ses cadres du monde entier et rapidement. Il faut qu'elle puisse dans ses centres de recherche également avoir des portes d'accès pour ses futurs clients mais aussi ses sous-traitants qui participent à l'élaboration des véhicules. Il faut ensuite qu'elle puisse faire particulièrement avec les produits sur place il faut qu'elle puisse renvoyer sa production rapidement à l'autre bout de l'Europe et parfois même du monde donc vous voyez elle est connectée sur le monde quoi* » (R17-1).

Nous retrouvons ici le besoin d'ouverture et d'activation de distance par la filiale étrangère pour éviter le risque de *lock-in* spatial. Ainsi, les résultats issus de la dimension réticulaire de l'ancrage territorial témoignent de la tension paradoxale entre proximité et distance qui caractérise l'ancrage territorial d'une filiale étrangère.

Ainsi, la dimension réticulaire de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère fait référence à des relations :

- Territoriales verticales avec des fournisseurs et des clients ;
- Territoriales latérales avec des concurrents ou des organismes de formation et de recherche ;
- Territoriales sociétales avec les managers territoriaux ;
- A-territoriales en étant connectée à des acteurs situés en dehors du territoire et qui témoignent de l'ouverture de la filiale étrangère et de son intégration à un système mondial.

A travers ces sous-dimensions, nous percevons les liens entre la dimension réticulaire de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère et la dimension économique, d'une part, mais aussi la dimension politique, d'autre part, de l'attractivité territoriale durable : *« Ancrer sur son territoire c'est une entreprise qui accepte vraisemblablement de partager avec son territoire à la fois son avenir et ses projets ses perspectives ses doutes donc c'est une entreprise qui s'ouvre à son territoire et qui prend une posture qui passe un contrat de confiance avec son territoire en étant capable d'identifier enfin de comprendre le fait que pour tirer le meilleur profit de son implantation elle doit développer les synergies les plus efficaces avec ce territoire c'est comme un arbre, un arbre qui plus fertile sera le terreau plus vite poussera l'arbre et là on a une relation indépendamment du terreau mais presque symbiotique où l'arbre qui pourrait être la multinationale et puis j'allais dire le mycélium les champignons qui pourraient être les acteurs publics vous voyez y a une relation symbiotique entre les deux qui fait on est sur une relation gagnante-gagnante et la plupart des groupes le comprennent et on a une multinationale qui n'est pas que multinationale mais qui est aussi un acteur local à travers l'expression des besoins qu'elle peut avoir en termes de formation en termes de recrutement en termes de compétitivité d'accessibilité de terrain de foncier d'infrastructures de communication, d'image enfin bref tout ce qu'elle peut puiser dans cet environnement en envoyant des signaux qui permettent au territoire de pouvoir s'organiser de pouvoir s'aménager au mieux pour répondre aux besoins de ces entreprises. Les territoires sont en*

concurrence et ont intérêt de faire en sorte d'aménager les meilleures conditions possibles pour le développement de ces établissements de ces multinationales » (R1-6)

Les relations entretenues entre la filiale étrangère et les managers territoriaux participent à la construction et à la préservation d'un intérêt général. Par ailleurs, ces relations sociétales contribuent à la structuration de l'action publique locale en matière d'ancrage territorial qui, dès lors, est plus au fait des besoins des filiales étrangères et peut ainsi mieux y répondre.

c. La dimension téléologique de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère

La dimension téléologique de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère a généré 83 unités de sens issues du discours de 31/37 répondants. Il s'agit de la dimension ayant obtenu le plus faible nombre d'occurrences.

La dimension téléologique de l'ancrage territorial correspond à des actions entreprises par la filiale étrangère qui dépassent le cadre purement marchand pour s'inscrire dans un cadre sociétal, poursuivant ainsi des finalités externes qui tendent à rendre les frontières poreuses entre sphère publique et sphère privée :

« Ancrer, c'est retrouver ce qui est là, pas uniquement pour des raisons économiques. Je veux dire, aujourd'hui, la mobilité du travail et le capital, c'est qu'au fond, tout le monde peut bouger relativement facilement. Donc celles qui sont ancrées, c'est celles qui restent... pour des raisons autres que le pur calcul économique. Ah ! C'est une bonne définition ça ! » (R1-5) ; « les entreprises multinationales et ce qui est absolument et je trouve extraordinaire et paradoxal c'est que la notion de service public est très presque plus incarnée presque mieux incarnée par les acteurs privés que par les acteurs publics aujourd'hui dans la mesure où les acteurs privés sont absolument libres de l'utilisation qu'ils font des ressources qui sont les leurs (...) je pense que indépendamment d'une certaine forme de pragmatisme qui tend à comment dire à déconnecter totalement la gouvernance d'une multinationale de son territoire, qu'en réalité celles qui réussissent c'est plutôt une forme d'intuition issue de mon expérience mais ce sont celles qui arrivent à se nourrir des richesses qu'elles trouvent ici et là (...) il peut y avoir des stratégies où l'entreprise est prête à construire des phalanstères pour exister dans son groupe et sur son territoire parce qu'elle va s'appuyer dessus c'est son allié un allié stratégique » (R1-6).

Dans cette perspective, les répondants font référence à des actions sociales de la filiale étrangère en direction de la société civile : « *Il faut savoir que le site P*** est impliqué aussi au niveau local dans des actions en matière sociale, d'insertion. Donc ils sont assez mobilisés* » (R17-1) ; « *qui participe à la mission locale, qui accompagne des bénéficiaires du RSA... Donc, qui est intégré dans la cité. Voilà, on va le dire comme ça* » (R10-1).

La dimension téléologique renvoie également à des actions visant la préservation de l'environnement et de l'écosystème local : « *on peut peut-être prendre en compte tout ce qui est investissement pour la protection de l'environnement donc qui vont au-delà des normes réglementaires parce que là effectivement on peut dire que c'est quelque chose d'important* » (R4-2) « *C'est dans la logique du développement durable dont on parle aujourd'hui* » (R17-2) « *L'ancrage territorial ça veut dire que l'entreprise fait partie intégrante du territoire qu'elle a une responsabilité sociale parce qu'elle a des salariés, une responsabilité environnementale et donc à ce titre là c'est un contributeur en termes de taxes de fiscalité locale, c'est un créateur de richesse* » (R13-2).

La dimension téléologique peut aussi porter sur des actions visant le développement économique du territoire par des phénomènes de solidarité avec d'autres acteurs économiques ou encore comme la participation à des fonds d'investissement locaux : « *Il y a des groupes qui vont vous dire parce qu'on est dans la mondialisation et qu'on ne sait pas de quoi demain sera fait il faut que nos fournisseurs aillent sur d'autres marchés il faut développer les autres marchés de nos fournisseurs on a des ressources technologiques qu'on peut mettre à leur disposition pour qu'ils soient plus innovants etc et ce sont des gens qui enfin vous sortez de là vous avez la banane quoi parce que ce sont des gens qui ont une vraie vision de leur territoire* » (R1-6) « *vous êtes un groupe M*** vous avez une société qui s'appelle la S*** c'est en quelque sorte votre agence de développement, elle fait du capital investissement et personne n'a capacité à dire vous allez faire-ci vous allez faire-ça, la S*** décide d'elle-même de ce qui lui semble socialement le plus utile pour contribuer au développement des entreprises qui se trouvent à proximité de ses sites, elle le fait en dehors de toute forme de cadre d'une intervention qui régit auquel les collectivités et les pouvoirs publics sont soumis en réalité et donc aujourd'hui on est dans une posture et c'est un des paradoxes on est en évidence on est dans une posture où les acteurs en fait privés ont un champ d'initiative ont un champ de prise en compte de la responsabilité de la notion de responsabilité sociétale bien plus simple bien plus ouvert bien plus facile que les acteurs publics* » (R1-6).

Enfin, la dimension téléologique a trait à des actions territoriales englobantes à travers la participation aux concertations territoriales pour l'élaboration des stratégies territoriales, et plus largement l'implication dans les instances de gouvernance territoriale : *« tout ça sont des indicateurs qui témoignent de l'ancrage territorial de l'entreprise et sa participation aussi bien sûr à des comités stratégiques et opérationnels, si on fait des comités stratégiques et si on met des grands patrons dedans locaux, c'est pour les intégrer et pour qu'ils apportent leur pierre à l'édifice par exemple ils vont nous apporter leur vision je dirais économique en termes de résultat, de coûts, de flux, de salariés et c'est vraiment très intéressant quoi etc... »* (R13-1) *« autre élément c'est que en fait on voit qu'elles sont quand même bien ancrées localement dans la mesure où elles prennent un certain nombre de mandats consulaires dans les organismes professionnels »* (R2-2) ; *« il y en a deux trois comme ça qui sont des administrateurs pas forcément administrateurs mais qui peuvent être membre aussi de l'association qui font partie de grands groupes, grandes entreprises industrielles internationales et qui par le biais des affinités s'investissent dans la maison de l'emploi et ont mené un nombre d'actions qui sont intéressantes »* (R13-3).

Notons que la dimension téléologique suppose la présence de la dimension réticulaire en ce qu'il s'agit d'activer des relations mais cette fois-ci de nature non marchandes avec les acteurs du territoire : *« c'est la qualité d'un réseau d'acteurs, voilà ils peuvent apporter de la richesse d'une manière ou d'une autre ce n'est pas forcément la richesse au sens de chiffre d'affaires »* (R1-3).

Encadré 6 : Histoire d'ancrage 1

Si les dimensions spatiale et réticulaire se retrouvent dans le discours des managers de filiale, la dimension téléologique se retrouve également dans le discours de 6/7 répondants. Voici par exemple, les verbatim d'un manager de filiale allemande dont le siège est basé dans une petite ville au Sud de Francfort. Française à l'origine, cette entreprise existe depuis 1840 et a été rachetée en 1985 par l'EMN allemande. M. B*** dirige depuis 2001 sa filiale qui fabrique du carton pour enroulement et qui emploie 72 personnes (code NAF 1712Z). M. B*** s'investit pour son territoire et met le bas de ses locaux à disposition des collectivités locales lors des élections, périodes pour lesquelles une partie du site de production se transforme en bureau de vote : *« on a une particularité je pense que vous trouverez probablement nulle part ailleurs. Nous sommes un bureau de vote pour Illzach, c'est-à-dire à toutes élections municipales, députés, législatives, présidentielles, quelle qu'elles soient, les prochaines ce sont les*

européennes le 25 mai. Nous sommes bureau de vote numéro 14 ou 15. (...) Ici, l'usine était implantée historiquement depuis plus d'un siècle. La mairie ne dispose pas de bâtiments publics dans le coin, pas d'école, quelque chose comme ça. Et, donc, depuis plusieurs décennies, on met à disposition, en fait, notre accueil en bas ; on le vide de tous les meubles qu'on y a. Ils viennent les isoïrs, les bureaux de vote etc... et on fait bureau de vote à chaque tour.

Q : C'est original ça !

R23-1 : Alors, nous sommes un tout petit bureau de vote. Je crois qu'en ce moment, il y a 118 inscrits. Donc, normalement, vraiment ça ne se fait pas. J'ai discuté récemment avec un Conseiller Municipal qui me disait « Normalement, en dessous de 500 ou 600 votants, on ne fait pas ». Mais c'est une tradition. Les gens du quartier devraient aller voter relativement loin à plus d'un kilomètre ; prendre la voiture etc... Donc, et bien voilà et généralement, au bureau de vote, ceux qui le tiennent, je trouve, une fois sur deux, des anciens de l'usine qui ont travaillé ici... Enfin bon voilà, c'est ça l'ancienneté de l'entreprise (...) et ça j'y tiens c'est important de faire vivre ça ce sont des liens on est connu pour ça sur Illzach » (R23-1).

Source : Auteur et discours du répondant

Ainsi, la dimension téléologique fait référence à :

- Des actions sociales en direction de la société civile ;
- Des actions environnementales liées à la préservation de l'écosystème local ;
- Des actions économiques en direction du développement économique du territoire ;
- Des actions territoriales par la participation aux instances de gouvernance territoriale et aux concertations territoriales visant à construire une stratégie territoriale.

Dans les perceptions des managers territoriaux, la dimension téléologique favorise essentiellement la dimension socio-citoyenne de l'attractivité territoriale durable ainsi que la dimension politique en ce qu'il s'agit de participer à la gouvernance territoriale et à la définition des politiques publiques locales.

2.2.2 Structure sous-jacente des liens entre ancrage territorial et attractivité territoriale durable

Nous proposons dans ces paragraphes de poursuivre l'analyse des liens entre ancrage territorial et attractivité territoriale durable à travers un traitement statistique permettant de révéler la structure sous-jacente de l'association des deux concepts. Dans un premier temps,

nous observons la « matrice à groupements conceptuels » (Miles et Huberman, 2003) qui permet de procéder à des comparaisons/contrastes notamment entre les répondants (a.). Ensuite, nous poursuivons par l'analyse du tableau de contingence généré par le croisement des deux variables (b.), nous présentons également les résultats issus du test d'association entre les deux variables qualitatives nominales (khi-deux) (c.) qui nous permettent d'opérer un retour sur les résultats produits jusqu'ici pour en affiner l'analyse (d.) .

a. Observations de la matrice à groupements conceptuels

Nous proposons dans un premier temps d'observer la matrice à groupements conceptuels de sorte à procéder à une analyse par contrastes/comparaisons qui permet d'affiner et de renforcer les résultats produits (Tableau 20).

D'abord, ligne après ligne, il est intéressant d'observer les organisations d'appartenance des répondants ayant cité le plus de dimensions et les répondants ayant cité le moins de dimension (en couleur dans le tableau). En effet, nous observons que les répondants ayant le plus cité de dimensions de l'ancrage et de l'attractivité appartiennent à la Région (R1-1 ; R1-2 ; R1-5), aux EPCI de Strasbourg (R13-1 ; R13-2) et de Mulhouse (R17-1 ; R17-4 ; R17-5), aux agences de développement (R2-2 ; R9-1 ; R9-2 ; R14-1 ; R14-2) ou encore aux CCI (R19-1 ; R19-2). Il semble que ces acteurs aient la vision la plus large et la plus englobante du phénomène porté à l'étude. Si l'on observe les répondants ayant le moins cité de dimensions, ils appartiennent aux Départements (R10-1 ; R16-1) et aux pôles de compétitivité (R8-1 ; R8-2). Nous pouvons donc supposer que ces acteurs ont une vision plus restreinte de l'ancrage territorial des filiales étrangères et de l'attractivité territoriale durable. Le répondant R1-7 appartient à la Région est présente pourtant le moins de dimensions cités sur l'ensemble des répondants. Ce résultat peut s'expliquer par le fait que ce répondant venait de prendre ses fonctions et nous a confié qu'il manquait d'expérience dans ce domaine.

Ensuite, l'observation colonne après colonne permet de constater que l'absence de référence à la dimension téléologique de l'ancrage territorial entraîne une absence de référence aux dimensions liées à la cohésion sociale et à la qualité de vie de l'attractivité territoriale durable.

Tableau 20 : matrice à groupements conceptuels de l'ancrage territorial et de l'attractivité territoriale durable

Rpdt	AT			ATD									Total
	S	R	T	DP		DE			DSC				
				AP	GT	EE	Innovation		MT	CS	FIC	QV	
							IFE	IT					
R1-1	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	12/12
R1-2	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	12/12
R1-3	x	x	x	x	x	x					x	x	9/12
R1-4	x	x	x	x	x	x					x	x	8/12
R1-5	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	12/12
R1-6	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	11/12
R1-7	x					x	x						3/12
R2-1	x	x	x	x	x	x			x	x		x	9/12
R2-2	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	12/12
R3-1	x	x	x	x	x	x	x			x	x	x	10/12
R4-1	x	x	x	x	x	x	x		x	x		x	10/12
R4-2	x	x	x	x	x	x	x			x	x	x	10/12
R6-1	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	12/12
R8-1	x	x		x	x	x	x	x					7/12
R8-2	x	x		x	x	x	x	x					7/12
R9-1	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	12/12
R9-2	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	12/12
R9-3	x	x	x	x	x	x			x			x	8/12
R10-1	x	x	x	x		x				x	x		7/12
R11-1	x	x	x	x	x	x					x	x	8/12
R13-1	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	12/12
R13-2	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	12/12
R13-3	x	x	x	x	x	x				x	x	x	9/12
R13-4	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	11/12
R13-5	x	x	x	x	x	x				x	x	x	9/12
R14-1	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	12/12
R14-2	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	12/12
R14-3	x	x		x	x	x	x	x	x		x		9/12
R16-1	x	x		x	x	x	x						6/12
R17-1	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	12/12
R17-2	x	x	x	x	x	x				x		x	8/12
R17-3	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	11/12
R17-4	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	12/12
R17-5	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	12/12
R19-1	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	12/12
R19-2	x	x	x	x	x	x			x	x	x	x	10/12
R20-1	x	x		x	x	x	x	x	x				8/12
Total	37/37	36/37	31/37	36/37	35/37	37/37	27/37	19/37	24/37	29/37	28/37	29/37	

AT : ancrage territorial ; S : dimension spatiale ; R : dimension réticulaire ; T : dimension téléologique ; ATD : attractivité territoriale durable ; DP : dimension politique ; AP : action publique ; GT : gouvernance territoriale ; DE : dimension économique ; EE : effets économiques ; IFE : innovation de la filiale étrangère ; IT : innovation territoriale (collaborative) ; MT : marketing territorial ; DSC : dimension socio-citoyenne ; CS : cohésion sociale ; FIC : formation de l'individu-citoyen ; QV : qualité de vie

Répondants ayant cité le plus de dimensions – **Répondants ayant cité le moins de dimensions**

Source : Auteur

b. Observation du tableau de contingence croisant les concepts d'ancrage territorial et d'attractivité territoriale durable

Nous proposons ici d'observer les résultats issus de la construction d'un tableau de contingence qui permet de croiser les unités de sens appartenant à la fois à des dimensions de l'ancrage territorial et à des dimensions de l'attractivité territoriale (rendu possible par un codage plurinominal et par le logiciel NVivo10 qui génère le tableau de contingence).

Tableau 21 : tableau de contingence des effectifs observés

		Attractivité territoriale durable								TOTAL
		Dimension politique		Dimension économique			Dimension socio-citoyenne			
		AP	GT	EE	I	MT	QV	CS	FIC	
Ancrage territorial	Dimension spatiale	97	57	108	33	30	29	24	23	401
	Dimension réticulaire	76	67	52	40	16	17	23	17	308
	Dimension téléologique	59	57	32	9	19	52	58	36	322
	TOTAL	232	181	192	82	65	98	105	76	1031

Degrés de liberté du tableau de contingence = (nb de lignes - 1) x (nb de colonnes - 1) = 2x7 = **14 ddl**
AP : action publique ; **GT** : gouvernance territoriale ; **EE** : effets économiques ; **I** : innovation ; **MT** : marketing territorial ; **CS** : cohésion sociale ; **FIC** : formation de l'individu-citoyen ; **QV** : qualité de vie

Source : Auteur

L'observation du tableau de contingence conduit à plusieurs remarques. D'abord le codage plurinominal a permis de générer 1031 associations parmi les 37 répondants. Nous constatons l'importance de la dimension spatiale de l'ancrage territorial qui génère le plus d'associations avec l'attractivité territoriale durable. Ensuite vient en deuxième position la dimension téléologique. En ce qui concerne les dimensions de l'attractivité territoriale durable, il apparaît que l'action publique est le premier élément associé à l'ancrage territorial d'une filiale étrangère. Nous retrouvons ici l'intérêt porté par l'action publique pour cet objet de management sur lequel les managers territoriaux cherchent à agir. Ensuite, vient la dimension liée aux effets économiques qui témoigne également de la préoccupation des managers territoriaux pour cet objet en ce qu'il est directement relié à la problématique de l'emploi sur le territoire alsacien. *A contrario*, les effets d'image et de marketing territorial constituent finalement la dimension la moins associée. Enfin, la thématique de l'innovation présente de

faibles associations avec l'ancrage territorial contrairement à ce qui pourrait être attendu au regard de l'importance accordée à cette thématique dans le cadre des politiques industrielles nationales. Ce résultat peut s'expliquer par le fait que notre objet de recherche porte sur des filiales industrielles qui ne possèdent pas toutes une capacité de R&D souvent détenue par des filiales sœurs situées dans les pays d'origine.

c. Test d'association entre les variables ancrage territorial et attractivité territoriale durable

Le tableau de contingence généré nous permet de tester l'hypothèse H_0 d'indépendance entre les variables « ancrage territorial » et « attractivité territoriale durable » (Annexe 5). Nous avons procédé au test statistique du Khi-deux dans la mesure où nous sommes en présence de deux variables qualitative nominale, et dans la mesure où le tableau de contingence ne présente pas d'effectifs inférieurs à 5. Avec un Khi-deux de 119,95 nous pouvons rejeter l'hypothèse H_0 d'indépendance entre les deux variables pour un seuil de confiance de 0,001 car 119,95 est supérieur à 36,12 qui est la valeur seuil de référence de la table pour un tableau de contingence à 14 degrés de liberté. Ainsi, nous pouvons confirmer que pour les répondants interrogés, l'ancrage territorial est lié à l'attractivité territoriale durable (sans pour autant établir de lien de causalité).

Aussi, l'observation de la structure sous-jacente de la relation entre les deux concepts peut se faire à partir du tableau de contribution des termes au Khi-deux et par la comparaison entre effectifs observés et effectifs théoriques.

Tableau 22 : contribution des termes au Khi-deux

	AP	GT	EE	I	MT	QV	CS	FIC	TOTAL
Dimension spatiale	0,51	2,55	14,87	0,04	0,88	2,18	6,94	1,46	29,43
Dimension réticulaire	0,65	3,09	0,50	9,81	0,60	5,15	2,23	1,43	23,46
Dimension téléologique	2,50	0,00	13,04	10,77	0,08	14,95	19,38	6,34	67,07
TOTAL	3,65	5,65	28,41	20,62	1,57	22,28	28,55	9,23	119,95

moyenne = 5 ; écart-type =5,73 ; borne supérieure=10,73 (moyenne + écart-type)

Khi-deux

AP : action publique ; GT : gouvernance territoriale ; EE : effets économiques ; I : innovation ; MT : marketing territorial ; CS : cohésion sociale ; FIC : formation de l'individu-citoyen ; QV : qualité de vie

Source : Auteur

En utilisant l'écart-type (indice de dispersion) il est possible de relever les résultats les plus significatifs lorsqu'ils s'écartent de plus d'un écart-type de la moyenne (en gras dans le tableau). Ainsi, les cinq termes qui contribuent le plus au khi-deux sont les associations « dimension téléologique et cohésion sociale », « dimension téléologique et qualité de vie », « dimension spatiale et effets économiques », « dimension téléologique et effets économiques », « dimension téléologique et innovation ». Il s'agit donc des termes qui présentent les écarts les plus importants entre les effectifs observés et les effectifs que l'on serait en droit d'attendre si la distribution était aléatoire (effectifs théoriques).

Aussi, les écarts entre les effectifs observés et les effectifs théoriques de ces termes permettent d'affiner les résultats (Tableau 23).

Tableau 23 : écarts entre effectifs observés et effectifs théoriques

	Action publique	Gouvernance territoriale	Effets économiques	Innovation	Marketing territorial	Qualité de vie	Cohésion sociale	Formation de l'individu-citoyen
Dimension spatiale	6,77	-13,40	33,32	1,11	4,72	-9,12	-16,84	-6,56
Dimension réticulaire	6,69	12,93	-5,36	15,50	-3,42	-12,28	-8,37	-5,70
Dimension téléologique	-13,46	0,47	-27,97	-16,61	-1,30	21,39	25,21	12,26

Source : Auteur

Parmi les termes qui contribuent de manière significative au Khi-deux, les associations « dimension spatiale et effets économiques », « dimension téléologique et qualité de vie », ainsi que « dimension téléologique et cohésion sociale », présentent des écarts positifs entre effectifs observés et effectifs théoriques. Ils représentent donc les termes qui sont le plus significativement associés dans les perceptions des répondants. En revanche, les termes « dimension téléologique et effets économiques » ainsi que « dimension téléologique et innovation » présentent des écarts négatifs entre effectifs observés et effectifs théoriques. Cela signifie que dans la perception des répondants, la dimension téléologique de l'ancrage territorial est faiblement associée à la dimension économique de l'attractivité territoriale durable et *a contrario* fortement associée à la dimension socio-citoyenne. Nous pouvons interpréter ce résultat comme une disjonction entre les dimensions spatiale et téléologique de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère. En ce sens, nous retrouvons bien une dimension marchande de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère, portée par la dimension spatiale, et une dimension non marchande portée par la dimension téléologique qui est fortement associée à la dimension socio-citoyenne de l'attractivité territoriale durable. Nous pouvons supposer que c'est bien la dimension réticulaire qui permet de médiatiser la relation entre les dimensions spatiale et téléologique de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère.

Ces résultats étant posés, nous poursuivons en affinant l'analyse par un processus interprétatif de nature qualitative qui permet de pousser encore l'analyse.

d. Ancrage territorial et attractivité territoriale durable : une intensité progressive, des sous-dimensions complémentaires, et une ambiguïté causale

Les résultats présentés révèlent *in fine* une forme d'intensité progressive de l'ancrage territorial qui passe d'abord par une dimension spatiale, liée aux effets économiques, puis réticulaire et enfin téléologique, liée à la dimension socio-citoyenne de l'attractivité territoriale durable. Aussi, il semble que le manager de filiale constitue une variable intermédiaire entre la dimension réticulaire et la dimension téléologique : « *ça passera par l'ancrage du chef d'entreprise dans l'écosystème* » (R1-2) ; « *ça veut dire pas seulement d'ancrer physiquement dans le territoire c'est à dire avoir une usine quelque part mais ça veut dire aussi que ses dirigeants s'intègrent dans la vie locale, participent* » (R1-3) ; « *ce qui est important c'est rendre un directeur d'usine représentant qui est vraiment c'est ça ce qui est important finalement le fait qu'il s'implique là-dedans c'est qu'on est vraiment* »

quelqu'un qui soit motivé par la pérennité de l'outil sur le territoire c'est que si vraiment c'est quelqu'un qui a l'esprit du territoire on espère qu'il va non seulement porté les enjeux de son usine mais qu'il se rendra d'autant plus compte de l'impact que ça peut avoir sur le territoire » (R13-3) ; « Alors lui est Alsacien pour commencer, c'est l'ancien Directeur Général de la CCI de Colmar, donc il est impliqué, donc cela l'intéresse, il participe, il est du Territoire, il est du métier donc c'est facile » (R14-1).

L'interprétation des résultats amène à concevoir que l'engagement du manager de filiale pour le territoire et les relations qu'il noue avec les managers territoriaux constituent une sorte d'effet de seuil qui facilite le passage de la dimension réticulaire à la dimension téléologique.

Encadré 7 : Histoire d'ancrage 2

En ce qui concerne le discours des managers de filiales, 1/7 répondant ne présente pas de dimension téléologique. Il s'agit de M. G*** Directeur Général d'une filiale suisse implantée depuis 1978 dans la région mulhousienne et dont le siège de l'EMN se situe dans le canton de Bâle-Campagne. La filiale compte 72 employés et fabrique des produits en caoutchouc, essentiellement des bandes de transport et des courroies de transmission de puissance (code NAF 2219Z). M. G*** a travaillé pendant 28 ans au sein du siège et a repris la direction de la filiale mulhousienne depuis 2008. Pour M. G*** son territoire de référence c'est la France qui correspond à son marché. Interrogé quant à ses liens avec son territoire d'implantation, M. G*** nous explique que ce n'est pas dans la culture d'entreprise de l'EMN que de nouer des liens avec les acteurs du territoire : *« Nous ne sommes pas des membres des associations ou ces choses comme ça. Ce n'est pas un point fort d'être toujours présents sur... Nous sommes présents avec nos clients sur des... quelquefois sur des salons ou des événements spéciaux, mais pas ... non ça, ce n'est pas la culture d'H*** »* (R24-1). D'origine suisse, son territoire d'appartenance est celui de Bâle sur lequel il vit lui et sa famille. A cet égard, il nous confiera que la langue reste une barrière pour établir des liens avec des acteurs du territoire : *« et pour moi, non plus, ce n'est pas quelque chose très, très facile. Avec la langue, c'est difficile »* (R24-1). Mais de manière générale, M. G*** n'a pas une bonne image de l'action publique locale *« Après, cette administration, mais... ah ! moins je les vois c'est mieux ! (...) Quand j'ai arrivé ici, j'ai dit je ne serai jamais Français, c'est impossible ! »*. Par ailleurs, un manager territorial de l'EPCI de Mulhouse nous confiera à son sujet : *« alors lui si vous arrivez à l'avoir chapeau ! parce que moi nous on a beau essayé y a rien à faire il veut rien savoir de nous ! »* (R17-5).

Source : Auteur et discours des répondants

L'interprétation des résultats invite également à concevoir la complémentarité des dimensions de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère. En effet, si la dimension spatiale permet la dimension réticulaire qui elle-même permet la dimension téléologique, il semble qu'une variation de la dimension spatiale puisse être compensée par la dimension téléologique, qui une fois atteinte va permettre en retour d'agir sur la dimension spatiale : « *Et on peut avoir des entreprises qui sont plus fragiles que d'autres [économiquement] et pourtant très ancrées sur le territoire et dans ce cas-là le dirigeant vous le dira avant et vous pourrez réagir* » (R13-2). En ce sens, dès lors que la dimension téléologique de l'ancrage territorial est atteinte, il semble que même si la dimension spatiale devient fragile, des marges de manœuvre existent.

Enfin, un retour sur les liens établis par les répondants entre les dimensions de l'ancrage territorial et de l'attractivité territoriale durable, témoignent d'une ambiguïté causale : « *C'est les moyens de transport, c'est les conditions d'habitat, c'est les offres de garde, c'est les loisirs possibles à des coûts accessibles, c'est le fait que les enfants ont un système éducatif de qualité, performant... Enfin... Voilà, c'est un ensemble. Ce qu'on a appelé les aménités, mais c'est une réalité quoi et on les voit qui s'investissent et ça va renforcer l'attractivité globale qui eux en retour vont s'investir etc...* » (R17-3) ; « *Et quand le territoire est tonique et attractif ben naturellement il y a de plus en plus d'entreprises qui vont aller dans ce mouvement et là le territoire devenant riche y a un capital qui commence à émerger et ce grand mouvement n'est jamais terminer quoi voilà* » (R20-1). Cette ambiguïté causale conforte l'appréciation du phénomène d'ancrage territorial comme phénomène complexe car porteur de récursivité.

2.3 Discussion des résultats issus de la P1

Nous discutons ici les résultats issus de la proposition de recherche :

P1. L'ancrage territorial d'une filiale étrangère repose sur trois dimensions, spatiale, réticulaire, et téléologique, qui favorisent l'attractivité territoriale durable.

La discussion se structure autour de quatre points et fait écho à la littérature mobilisée (chapitre 1 section 2 et chapitre 2 sections 1 et section). D'abord, nous revenons sur les résultats qui conduisent à construire une ébauche d'une échelle de mesure de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère permettant d'englober et d'approfondir les éléments avancés

dans la littérature recensée (2.3.1). Ensuite, nous discutons les résultats liés à l'ancrage territorial en tant qu'objectif stratégique pour l'action publique locale en revenant sur ses liens avec l'attractivité territoriale durable. La discussion engagée nous permet également de souligner le rôle du manager de filiale étrangère souvent minoré dans les travaux que nous avons cités et de montrer en quoi il facilite le passage d'une dimension à l'autre de l'ancrage territorial (2.3.2). Nous poursuivons par une discussion liée aux leviers de territorialisation d'une entreprise relevés dans la littérature que les résultats de la recherche menée permettent de compléter (2.3.3). Enfin, nous revenons sur l'ambivalence de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère en ce qu'elle implique une dialectique complexe entre ancrage et nomadisme et en ce qu'il suppose une tension entre proximité et distance (2.3.4).

2.3.1 Vers une échelle de mesure de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère

La littérature recensée relative au concept d'ancrage territorial (chapitre 2, section 1) fait référence à différents niveaux d'intensité (Chazoule et Lambert, 2011 ; Elverdin et al., 2011). Certains auteurs, font référence à l'ancienneté de l'implantation d'une entreprise (Méchin-Delabarre, 2004 ; Gorgeu et Mathieu, 2009), lorsque d'autres font référence à des relations qui se nouent entre une entreprise et les acteurs du territoire en vue de résoudre un problème productif (Frayssignes, 2005 ; Le Gall et al., 2013). Plus encore, certains auteurs renvoient à une interdépendance entre le territoire et l'entreprise qui amène l'entreprise à poursuivre deux niveaux de finalités ; un premier niveau de finalité lié à une logique marchande, et un deuxième niveau de finalité, cette fois-ci externe et lié à une logique non marchande de développement territorial (Frayssignes, 2005 ; Asselineau et Cromarais, 2011). Ainsi, à partir du rapprochement des travaux recensés, nous avons proposé trois dimensions permettant d'apprécier l'intensité de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère : une dimension spatiale liée au maintien de la localisation de la filiale et à ses impacts économiques sur le territoire, une dimension réticulaire liée aux relations qui se nouent avec les acteurs du territoire, et une dimension téléologique, inscrite dans une logique non marchande, où la filiale étrangères engagent des actions orientées vers le développement territorial.

Nous avons donc souhaité compléter cette littérature sur le cas spécifique des filiales étrangères industrielles de sorte à construire une première ébauche d'une échelle de mesure servant à la fois à durcir le concept d'ancrage territorial appliqué à une filiale étrangère, et pouvant par ailleurs constituer un outil de pilotage pour les managers territoriaux désireux

d'évaluer l'ancrage des filiales étrangères industrielles de leur territoire. Les résultats permettent de confirmer, dans le cas étudié, la présence des trois dimensions identifiées : une dimension spatiale, une dimension réticulaire, et une dimension téléologique. L'étude menée permet également de définir des sous-critères liés à ces trois dimensions. Le tableau suivant reprend ces différents critères.

Tableau 24 : vers une échelle de mesure de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère

<p>DIMENSION SPATIALE</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Utilisation foncière de l'espace - Ancienneté de sa localisation - Assimilation et perte du caractère étranger aux yeux des acteurs du territoire - Participation par sa présence à la construction de l'identité et de l'image du territoire - Reconnaissance des compétences de la filiale étrangère - Impact en termes d'emplois directs et indirects - Richesse produite par la filiale étrangère - Innovations produites par la filiale étrangère - Cumul de fonctions - Perceptions d'un risque de nomadisme faible
<p>DIMENSION RETICULAIRE</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Relations territoriales verticales avec des fournisseurs et/ou des clients - Relations territoriales latérales avec des concurrents et/ou des organismes de formation et de recherche - Relations territoriales sociétales avec des managers territoriaux - Relations a-territoriales en étant connectée à des acteurs externes au territoire et qui témoignent de l'ouverture de la filiale étrangère et de son intégration à un système mondial
<p>DIMENSION TELEOLOGIQUE</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Des actions sociales en direction de la société civile ; - Des actions environnementales liées à la préservation de l'écosystème local ; - Des actions économiques en direction du développement économique du territoire ; - Des actions territoriales par la participation aux instances de gouvernance et aux concertations territoriales visant à construire une stratégie territoriale

Source : Auteur

2.3.2 L'ancrage territorial et l'attractivité territoriale durable : un objectif stratégique du management territorial

L'étude menée, à travers l'analyse des perceptions des managers territoriaux Alsaciens, permet de confirmer la position de l'ancrage territorial des filiales étrangères comme un objectif stratégique pour l'action publique locale (Zimmermann et al., 1998 ; Carlier, 2005). Aussi, nous avons proposé de mieux cerner les contours de cet objectif stratégique en

explorant ses liens avec l'attractivité territoriale durable (Soldo, 2010 ; Arnaud, 2012 ; Soldo et al., 2013). Nous nous sommes appuyés sur le référentiel de l'attractivité territoriale durable de Soldo (2010), construit à l'origine pour le secteur de la culture. Appliqué au secteur industriel, ce référentiel s'est avéré pertinent en ce qu'il permet de dépasser les seuls impacts économiques à travers la prise en compte d'une dimension socio-citoyenne (Gérardin et Poirot, 2010) et politique de l'attractivité territoriale. L'exploration menée et les traitements statistiques opérés permettent de constater les associations entre les dimensions spatiale de l'ancrage et économique de l'attractivité territoriale d'une part, et entre les dimensions téléologique de l'ancrage et socio-citoyenne de l'attractivité, d'autre part. Aussi, la dimension téléologique de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère favorise l'intégration de la filiale étrangère qui participe à la construction du territoire à travers les actions socio-citoyennes engagées d'une part, et d'autre part à travers l'implication des managers de filiale dans les instances de gouvernance territoriale et notamment lors de l'élaboration des stratégies territoriales. Ces résultats viennent confirmer les travaux précédents qui identifient les actions socio-citoyennes comme un levier d'ancrage territorial (Saives et al., 2011 ; Le Gall et Beriot, 2012). La dimension téléologique favorise en ce sens un alignement stratégique, même partiel, entre filiale étrangère et territoire. En ce sens, nous pouvons confirmer que pour les managers territoriaux interrogés, l'ancrage territorial d'une filiale étrangère est synonyme de valeur ajoutée pour le territoire.

Par ailleurs, l'analyse qualitative menée permet de montrer que la dimension réticulaire de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère participe également à la structuration de l'action publique locale à travers les relations entretenues entre la filiale étrangère et les managers territoriaux. Il s'agit de construire du lien, une proximité relationnelle, qui favorisent une proximité institutionnelle (Boschma, 2005), permettant de construire des représentations communes qui aident l'action publique locale à mieux répondre aux besoins de la filiale étrangère et sensibilisent les managers territoriaux à ses problématiques.

Nous avons également constaté « l'effet de seuil » que représente la dimension réticulaire de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère à travers les relations établies entre managers territoriaux et managers de filiale. Ces résultats permettent de confirmer le rôle du manager de filiale dans l'ancrage territorial, un rôle souvent oublié par la littérature que nous avons recensée autour de ce concept issu de l'école de la Proximité. Il semble que ce soient ces relations qui permettent le passage de la dimension spatiale à la dimension téléologique. Et il

semble également que plus cette dimension soit forte, plus elle permet à l'action publique locale d'anticiper les évolutions de la dimension spatiale même lors de la remise en cause de la localisation de la filiale étrangère. Ainsi, à travers ces trois dimensions, l'ancrage territorial n'est pas forcément synonyme de performance économique de la filiale étrangère : « *Et on peut avoir des entreprises qui sont plus fragiles que d'autres [économiquement] et pourtant très ancrées sur le territoire et dans ce cas-là le dirigeant vous le dira avant et vous pourrez réagir* » (R13-2).

2.3.3 La dimension téléologique : un levier de territorialisation de la filiale étrangère

En sciences de gestion, les travaux que nous avons relevés portant explicitement sur l'ancrage territorial des entreprises, identifient quatre logiques qui permettent de créer, capter et/ou partager de la valeur, et sur lesquelles l'entreprise peut s'appuyer pour se territorialiser (Desmarteau et Saives, 2008 ; Saives et al., 2011 ; Le Gall et Beriot, 2012) :

- La logique client selon que les ressources du territoire permettent de construire une offre de produits et/ou services porteuse de valeurs pour le client ;
- La logique expertise qui permet d'articuler des ressources spécifiques pour créer, capter et/ou partager la valeur ;
- La logique réseau qui permet à l'entreprise de s'ouvrir sur ses parties prenantes territoriales ;
- Et la logique génération de revenu selon que le territoire permet la captation de bénéfices économiques pour l'entreprise.

Aussi, au regard des résultats produits, nous pouvons ajouter une cinquième logique liée à la dimension téléologique de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère. Il s'agit de la logique sociétale qui s'inscrit dans une volonté de partage de la valeur plus que de captation, et qui implique des actions socio-citoyennes portées par la filiale étrangère et son manager. Cette logique permet en ce sens, de disjoindre davantage encore la logique en marché et en société que ce que proposent les auteurs (Saives et al., 2011 ; Le Gall et Beriot, 2012). Il est alors question d'activer non seulement la proximité géographique, mais aussi une proximité sociétale qui s'éloigne de la logique économique (Arnaud, 2012). Selon Brétéché (2011), la proximité sociétale implique justement le passage d'une logique en marché à une logique en société. La proximité sociétale repose alors sur une rationalité collective et située qui conduit à passer d'une rationalité axée sur les moyens à une rationalité axée sur les fins (Fouchet et Lopez, 2000). Les comportements sont alors guidés par une rationalité que nous pourrions

qualifier de « territoriale » en ce qu'elle est collective et située d'une part, et d'autre part, en ce qu'elle a trait à la construction/préservation d'un intérêt général territorialisé (finalité externe).

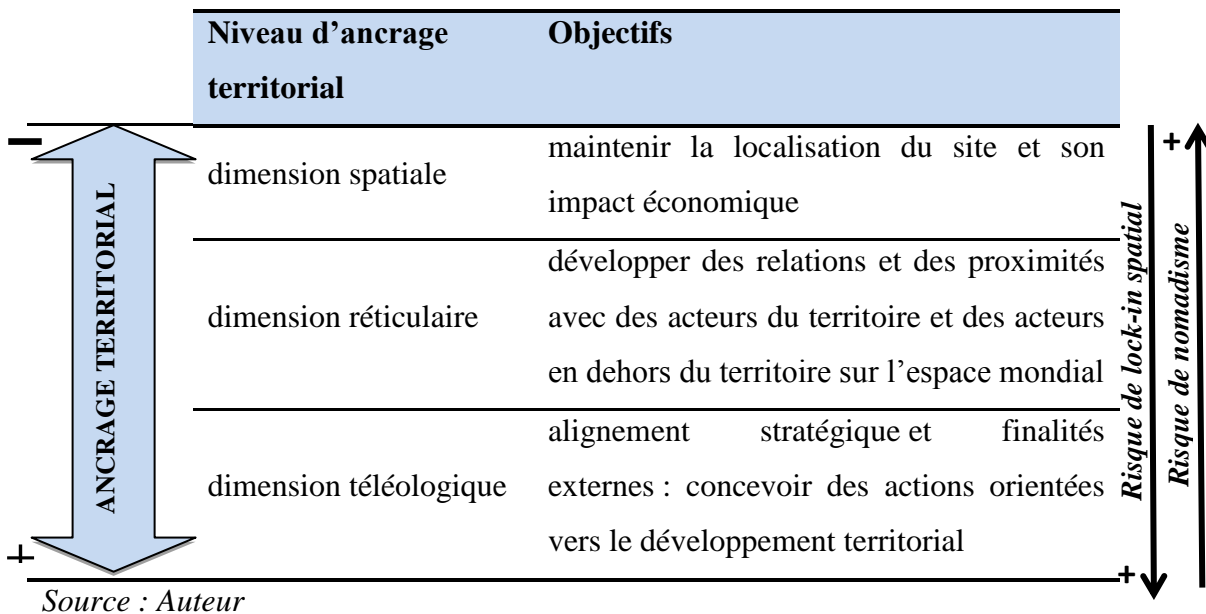
2.3.4 *L'ambivalence de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère*

Si l'ancrage territorial d'une filiale étrangère est lié à l'attractivité territoriale durable, il repose sur un équilibre fragile en ce que la trajectoire d'ancrage de la filiale étrangère peut bifurquer vers une trajectoire de nomadisme (Zimmermann et al., 1998). Le caractère quasi imprévisible (Le Moigne, 1990) du comportement de la filiale étrangère est perçu par les managers territoriaux, ce qui renforce l'intérêt d'une approche par la complexité pour appréhender les éléments qui participent à l'explication du phénomène et par là, comprendre la manière dont les managers territoriaux agissent dessus. D'autant que les résultats témoignent de la récursivité du phénomène (Morin, 1988) en ce qu'il est à la fois produit et résultat de l'attractivité territoriale durable.

Aussi, pour reprendre Boschma (2004 : 9) L'ancrage territorial n'est pas « une sorte de Pays des merveilles où toutes les dimensions de la proximité [semblent] trouver leur place d'une manière ou d'une autre ». Surtout que l'ancrage territorial peut mener à des effets de *lock-in* spatial (Boschma, 2005 ; Depret et Hamdouch, 2009). Les résultats présentés confirment cette idée. En effet, les managers territoriaux interrogés identifient les relations a-territoriales comme une manifestation de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère. Dans leurs perceptions, une filiale étrangère est ancrée en partie lorsqu'elle est, paradoxalement, ouverte sur l'extérieur et connectée avec des acteurs situés sur l'espace mondial. Par ailleurs, cette dernière est également ancrée lorsqu'elle montre une capacité d'ubiquité forte en étant à la fois ici et ailleurs, en étant connectée, à partir de son territoire, à un système mondial, générant ainsi de nombreux flux.

L'ancrage territorial d'une filiale étrangère est donc ambivalent et repose sur un équilibrage de ses dimensions spatiale, réticulaire, et téléologique afin de gérer la tension entre risque de nomadisme, lorsque l'ancrage est de faible intensité, et risque de *lock-in* spatial, lorsque l'ancrage est d'intensité trop forte (Figure 22).

Figure 22 : intensité et ambivalence de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère



L'ancrage territorial résulte en ce sens d'une tension permanente entre proximité et distance ce qui implique de réfléchir à d'autres facteurs explicatifs de l'ancrage territorial de sorte à compléter le cadre offert par les travaux précurseurs de l'école de la Proximité (Colletis et Pecqueur, 1993 ; Zimmermann et al., 1995 ; Colletis et Rychen, 2004 ; Colletis-Wahl et Perrat, 2004 ; Pecqueur et Zimmermann, 2004 ; Colletis et Pecqueur, 2005 ; Zimmermann, 2005 ; Colletis, 2010) en tentant de pallier la vision sur-territorialisée (Depret et Hamdouch, 2009).

SECTION 3. PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS ISSUS DE LA PROPOSITION 2

Cette section porte sur les résultats issus de la deuxième proposition de recherche formulée ainsi : *P2. L'ancrage territorial d'une filiale étrangère résulte de couples ago-antagonistes multi-niveaux.*

Si la section 2 portait sur la manière dont se manifeste l'ancrage territorial d'une filiale étrangère, la section 3 porte sur les éléments qui permettent de l'expliquer. L'objectif est de compléter l'étude du *quoi* en s'intéressant aux facteurs explicatifs de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère qui sont identifiés par les managers territoriaux. Plus précisément, Il s'agit de comprendre, à travers leurs perceptions, quels sont les facteurs explicatifs de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère qu'ils perçoivent et quels sont ceux sur lesquels ils cherchent à agir dessus. Aussi, avons-nous supposé, par un processus abductif, que les facteurs explicatifs identifiés par les managers territoriaux entretiennent des relations ago-antagonistes et sont liés à différents niveaux d'insertion de la filiale étrangère (dans son territoire, dans son EMN, dans son industrie mondiale). La section 3 fait donc écho à l'ensemble de la littérature du chapitre 2 et vise à éprouver, par l'empirie, les modèles proposés en section 5 du chapitre 2.

Conceptualisé ainsi, les ressources territoriales et les proximités ne constituent plus qu'un élément explicatif parmi d'autres. Selon nous, il s'agit d'un point important pour pouvoir produire des connaissances scientifiques utiles à l'action publique locale. En effet, si les proximités territoriales ne sont plus les seules explications possibles du phénomène, alors il est question d'identifier d'autres éléments sur lesquels l'action publique locale peut potentiellement agir. En ce sens, nous tentons d'ouvrir la boîte noire que constitue la triple insertion de la filiale étrangère pour tenter de comprendre ses liens avec le territoire et l'action publique locale. Partant, il s'agit de pallier la vision sur-territorialisée du phénomène d'ancrage territorial d'une filiale étrangère, mais aussi la vision parfois hiérarchique de l'EMN et sous-socialisée que nous retrouvons dans la littérature portant explicitement sur l'ancrage territorial des filiales étrangères (école de la Proximité, chapitre 2, section 1).

Dans un premier temps nous revenons sur les techniques de codage et les méthodes d'analyse employées dans le cadre des résultats issus de cette première proposition de recherche (3.1). Ensuite, nous présentons les résultats en procédant d'abord à une analyse de l'ensemble des facteurs explicatifs et ago-antagonistes de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère identifiés par les répondants (3.2). Ensuite, nous procédons par niveau de facteur de sorte à affiner l'analyse à partir des sous-dimensions de chaque pôle ago-antagoniste. L'objectif est d'identifier les facteurs sur lesquels l'action publique locale agit (3.3). Enfin, nous discutons les résultats présentés (3.4).

3.1. Retour sur les techniques de codage et méthodes d'analyse employées

La grille de codage que nous analysons ici et celle liée au quatrième code intitulé « **Code 4. Couples ago-antagonistes multi-niveaux de l'ancrage territorial** ». Le codage plurinomial repose sur les explications du répondant vis-à-vis du phénomène d'ancrage territorial d'une filiale étrangère. Ce code est construit sur la base des couples Ago-Antagonistes (AA) facteurs d'ancrage que nous avons identifiés de manière abductive (chapitre 2, section 5).

Un couple Ago-Antagoniste (AA) est composé de deux éléments, constitutifs d'un paradoxe, qui entretiennent une relation de lutte-coopération : « l'antagonisme correspond à l'opposition de deux forces agissant sur un récepteur commun, l'agonisme à leur coopération (au minimum, le fait d'appartenir à un même couple) » (Bernard-Weil, 2002 : 12).

Dans la mesure où nous avons distingué ces couples AA par niveau d'analyse (chapitre 2, section 5 - 5.3.3., figure 14), nous avons intégré les éléments théoriques relevés pour chaque niveau d'analyse (chapitre 2, section 1 à 4). Ainsi, le code 4 est composé de 6 sous-codes de niveau 2 liés aux 6 niveaux d'analyse retenus. Ensuite, chaque code de niveau 2 a été subdivisé en 2 pour faire apparaître les pôles de chaque couple AA. Enfin, chaque pôle AA est subdivisé en sous-codes correspondant d'une part, aux concepts issus de la littérature, et d'autre part, aux éléments qui ont émergé du discours des répondants. Pour rappel, les différents niveaux d'analyse sont :

- Le **niveau global** lié à une tension focale selon que la focalisation soit sur le territoire ou sur l'espace mondial ;

- Le **niveau de la CGV**⁶⁰ lié à une tension temporelle entre développement exogène et développement endogène (chapitre 2, section 2);
- Le **niveau de l'EMN** lié à une tension organisationnelle entre logique top-down qui émane du siège et logique bottom-up qui émane de la filiale (chapitre 2, section 3) ;
- Le **niveau territorial** qui correspond à une tension entre proximité et distance (chapitre 2, section 1) ;
- Le **niveau individuel** lié à une tension sociale selon que le manager de filiale s'engage pour le territoire ou pour l'EMN (chapitre 2, section 3);
- Le **niveau institutionnel** qui correspond à une tension intentionnelle entre conformité et résistance face au siège. Cette tension est liée d'une dualité institutionnelle du fait de l'insertion de la filiale étrangère dans deux champs organisationnels, celui du territoire et celui de l'EMN (chapitre 2, section 4).

L'analyse repose sur la construction d'une « matrice à groupements conceptuels » (Miles et Huberman, 2003 : 231)⁶¹. L'analyse proposée se fait en trois temps en suivant la méthode de l'entonnoir. D'abord, nous procédons à une analyse d'ensemble des différents facteurs explicatifs (couples AA) identifiés dans les discours des répondants. Cette analyse est de nature quantitative à partir d'un calcul de fréquence. Cette première analyse permet, d'une part, d'apprécier de manière générale la bipolarité des répondants et d'autre part, le poids respectif des différents couples AA qu'ils perçoivent comme élément explicatif de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère. Ensuite, nous observons la matrice à groupements conceptuels de sorte à procéder à une analyse par contrastes/comparaisons entre les répondants. Enfin, à partir d'une analyse qualitative, nous rentrons dans l'analyse des résultats obtenus pour chaque pôle de chaque couple AA. L'objectif vise à enrichir la littérature d'une part, et d'autre part, à construire des hypothèses.

Ces considérations méthodologiques étant posées, nous pouvons procéder à la présentation des résultats issus de la P2.

⁶⁰ Chaîne Globale de Valeur qui correspond à l'industrie mondiale dans laquelle est insérée la filiale étrangère (chapitre 2, section 2).

⁶¹ La définition, les principes de construction et d'analyse de la « matrice à groupements conceptuels » sont présentés en chapitre 5 section 2 – 2.1.3.

3.2. Résultats P2 : Les couples ago-antagonistes facteurs de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère et l'action publique locale

Dans un premier temps, nous présentons les résultats d'ensemble à partir d'une analyse des fréquences obtenues sur les couples et les pôles AA à partir des occurrences relevées (3.2.1). Ensuite, nous commentons la matrice à groupements conceptuels (3.2.2).

3.2.1 Analyse des fréquences obtenues par couple AA et par pôle AA

Le codage des éléments explicatifs de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère a généré 1640 occurrences. Le Tableau 25 présente les occurrences pour chaque couple AA et pour chaque pôle des couples AA. Le Tableau 25 présente également les fréquences des unités de sens liées à chaque couple AA et à chaque pôle des couples AA.

Ces résultats témoignent de la perception des couples AA par les managers territoriaux pour expliquer le phénomène d'ancrage territorial des filiales étrangères du secteur industriel. Aussi, aux yeux des managers territoriaux, ces facteurs n'ont pas le même poids. Le premier couple AA qui génère le plus d'occurrences est le couple AA « proximité-distance » qui regroupe 24,63% des occurrences. Le couple AA qui recouvre le moins d'occurrences (8,35%) est lié à l'engagement du manager de filiale pris en tension entre deux cibles d'engagement : le territoire et l'EMN.

Tableau 25 : occurrences et fréquences des couples AA

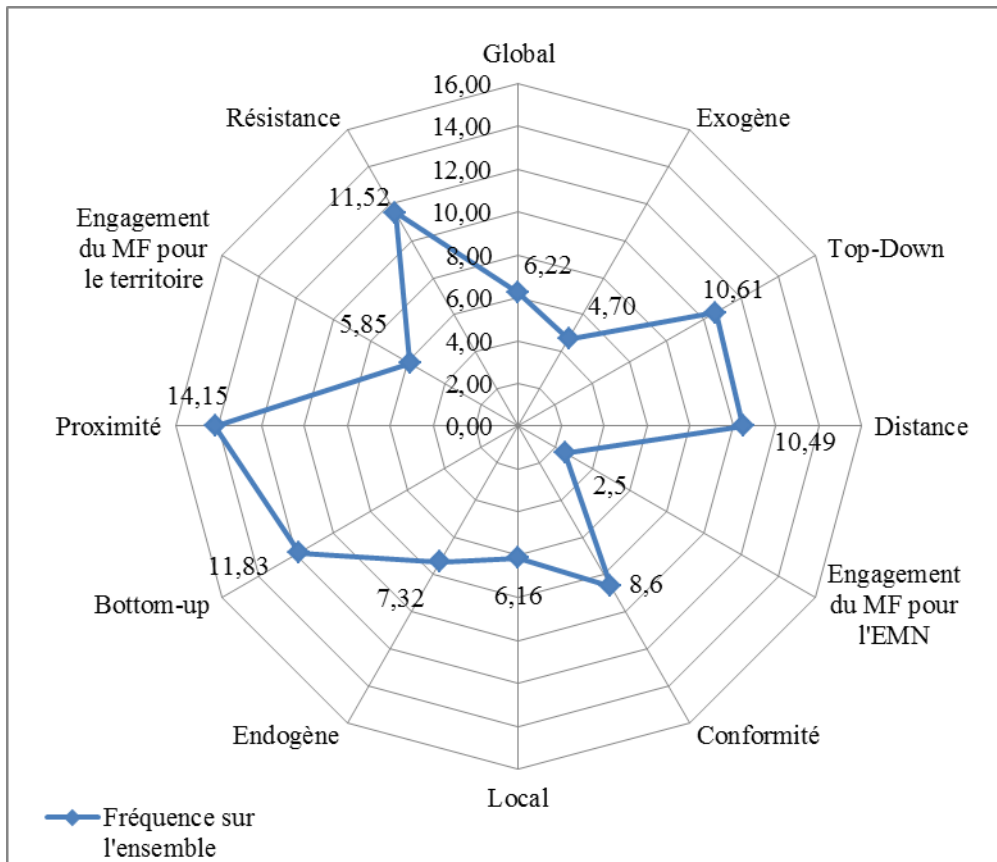
Couples et pôles Ago-Antagonistes	Occurrences	Fréquence sur l'ensemble (%)	Fréquence par facteur (%)
Couple AA niveau Glocal - tension focale	203	12,38	100,00
pôle « Global »	102	6,22	50,25
pôle « Local »	101	6,16	49,75
Couple AA niveau CGV - tension temporelle	197	12,01	100,00
pôle « Exogène »	77	4,70	39,09
pôle « Endogène »	120	7,32	60,91
Couple AA niveau EMN - tension organisationnelle	368	22,44	100,00
pôle « Top-Down »	174	10,61	47,28
pôle « Bottom-up »	194	11,83	52,72
Couple AA niveau territorial - tension territoriale	404	24,63	100,00
pôle « Proximité »	232	14,15	57,43
pôle « Distance »	172	10,49	42,57
Couple AA niveau individuel - tension sociale	137	8,35	100,00
pôle « Engagement du MF ⁶² pour l'EMN »	41	2,50	29,93
pôle « Engagement du MF pour le territoire »	96	5,85	70,07
Couple AA niveau institutionnel - tension intentionnelle	331	20,18	100,00
pôle « Résistance »	189	11,52	57,10
pôle « Conformité »	142	8,66	42,90
TOTAL	1640	100	

Source : Auteur

Une projection graphique de ces résultats, à partir des fréquences obtenues pour chaque pôle des couples AA (par rapport au total des occurrences), permet de dessiner un profil bipolaire sur l'ensemble des discours des répondants (Figure 23).

⁶² Manager de filiale étrangère.

Figure 23 : Bipolarité de l'échantillon à partir des fréquences obtenues pour chaque pôle des couples AA par rapport à l'ensemble des occurrences (en%)

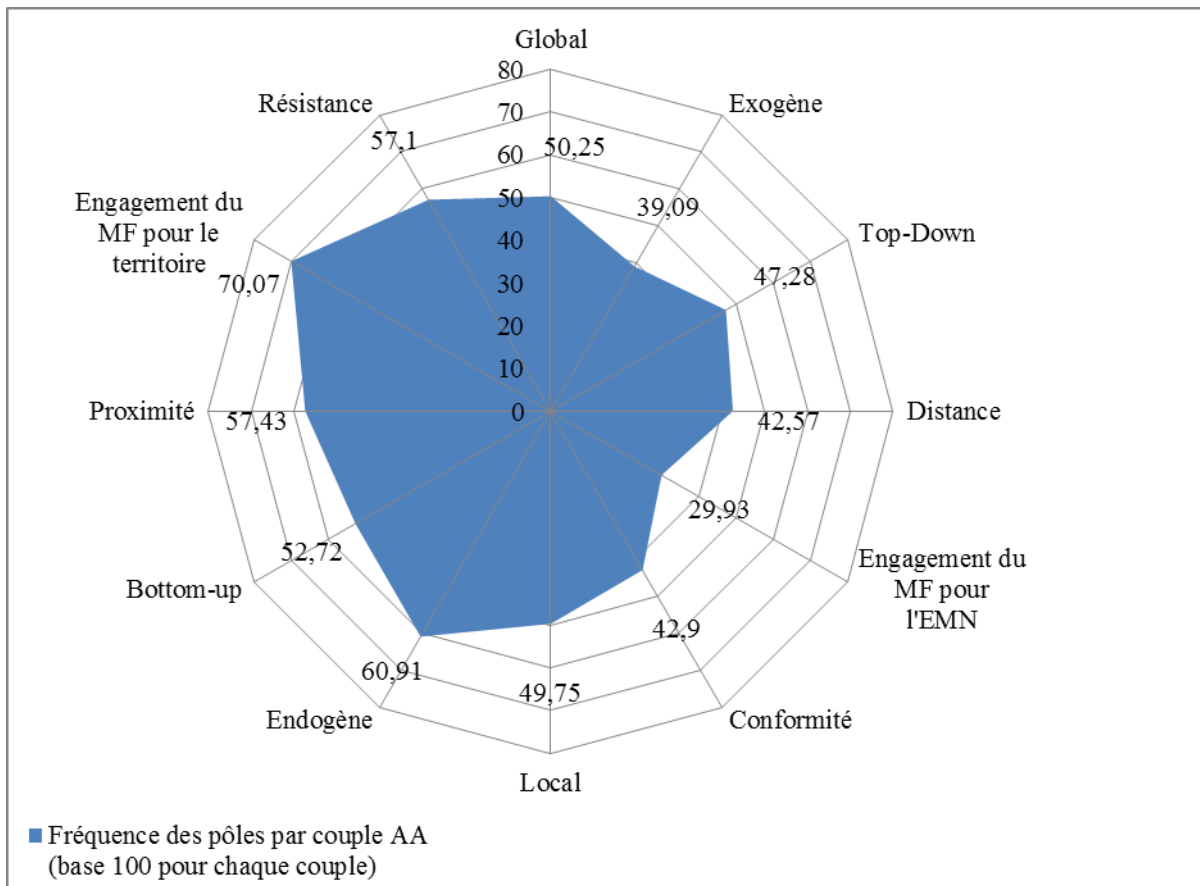


Source : Auteur

Une bipolarité parfaite impliquerait que tous les points de ce graphique soient situés à chaque extrémité du segment auquel ils appartiennent, ce qui n'est évidemment pas le cas. Néanmoins, nous constatons tout de même une cognition paradoxale des répondants, où la forte bipolarité est portée par les couples AA « proximité-distance », « top-down – bottom-up », et « conformité-résistance ».

Aussi, en considérant que les pôles des couples AA situés à gauche du graphique sont liés à des forces qui émanent du territoire (local, endogène, bottom-up, proximité, engagement du manager de filiale pour le territoire, résistance), et que les pôles des couples AA situés à droite du graphique sont liés à des forces externes au territoire (global, exogène, top-down, distance, engagement du manager de filiale pour l'EMN, conformité), il est intéressant d'observer ce que ce graphique donne lorsque l'on attribue un poids équivalent à chaque couple AA. En attribuant une base 100 à chaque couple AA, il est possible d'observer vers quels pôles de chaque couple AA les répondants tendent le plus dans l'ensemble (Figure 24).

Figure 24 : Bipolarité de l'échantillon par rapport à chaque couple AA



Source : Auteur

En attribuant un poids équivalent à chaque couple AA, nous constatons que le graphique tire vers la gauche. Cela peut s'interpréter comme une tendance à considérer davantage les éléments liés à une force territoriale plutôt que des éléments constitutifs d'une force externe pour expliquer l'ancrage territorial d'une filiale étrangère. Et dans ce cas, l'engagement du manager de filiale pour le territoire ressort clairement. Aussi, les couples AA « local-global » et « top-down – bottom-up » apparaissent les plus équilibrés aux yeux des managers territoriaux.

3.1.2 Observations et commentaires de la matrice à groupements conceptuels

Nous procédons à présent à l'observation de la matrice à groupements conceptuels (Tableau 26).

L'observation ligne après ligne de la matrice à groupements conceptuels permet de constater que les répondants ayant cité le plus de pôles AA sont des répondants appartenant à la Région (R1-1 ; R1-2), aux EPCI de Strasbourg (13-1 ; 13-2 ; 13-4 ; 13-5) et de Mulhouse (R17-1 ; R17-5), aux agences (R3-1 ; R9-1 ; R9-2 ; R9-3 ; R14-1 ; R14-2 ; R14-3), à la DIRECCTE (R4-1) et à la CCI (R11-1 ; R19-1). Ces acteurs sont ceux qui in fine perçoivent les différents couples AA et témoignent d'une cognition paradoxale. *A contrario*, les répondants ayant le moins cité de pôles AA appartiennent au département du Bas-Rhin (R10-1) et à la Région (R1-7). Si l'on croise ce constat avec ceux faits pour la première proposition de recherche, on retrouve finalement un peu près les mêmes acteurs entre ceux qui ont une vision étendue de l'ancrage territorial et ceux qui ont une vision plus étriquée. Nous pourrions suggérer que plus l'approche de l'ancrage territorial est large, tenant compte de ses dimensions spatiale, relationnelle, et téléologique, plus les facteurs explicatifs se multiplient et se complexifient jusqu'à avoir une cognition paradoxale, une « pensée bipolaire » qui implique de « voir avec ses deux yeux » et d'agir avec « ses deux bras » (Bernard-Weil, 2002 : 32).

Ensuite, la lecture colonne après colonne permet de constater que tous les répondants, dans leur discours, se focalisent à la fois sur le territoire et sur l'échelle mondiale. Ce constat souligne la préoccupation pour une concurrence territoriale qui amène systématiquement les répondants à évoquer ces forces concurrentielles et la question du positionnement du territoire sur l'échiquier mondial. Ensuite vient le pôle « top-down » cité par 36/37 répondants. Nous retrouvons ici la perception d'une dépendance du territoire à des centres de décision externes, situés à l'étranger, ce qui est une caractéristique de l'économie industrielle régionale de l'Alsace. Notons que 33/37 répondants font référence à la logique bottom-up portée par la filiale étrangère, ce qui témoigne de la conscience des managers territoriaux d'une marge de manœuvre à négocier et à saisir. Ensuite, nous retrouvons les besoins de proximité et de distance cités par 35/37 répondants. Concernant les catégories les moins citées, nous retrouvons l'engagement du manager de filiale envers l'EMN ainsi que la logique de résistance face au siège qui est faiblement perçue. Ceci peut s'expliquer par la faible marge de manœuvre perçue par les répondants face aux mouvements de nomadisme.

Tableau 26 : matrice à groupements conceptuels des pôles AA

Rpdt	glocal		CGV		EMN		territorial		individuel		institutionnel		Total
	Gl	Lo	Exo	Endo	TD	BU	Prox	Dist	EMF Terr	EMF EMN	Conf	Rés	
1-1	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	12/12
1-2	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	12/12
1-3	x	x	x		x		x	x	x			x	8/12
1-4	x	x	x	x	x	x	x				x		8/12
1-5	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x		10/12
1-6	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	11/12
1-7	x	x		x	x			x					5/12
2-1	x	x	x	x	x	x	x	x			x		9/12
2-2	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x		10/12
3-1	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	12/12
4-1	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	12/12
4-2	x	x			x	x	x	x	x				7/12
6-1	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		11/12
8-1	x	x	x	x	x	x	x	x			x	x	10/12
8-2	x	x		x		x	x	x			x		7/12
9-1	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	12/12
9-2	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	12/12
9-3	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	12/12
10-1	x	x			x	x		x	x				6/12
11-1	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	12/12
13-1	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	12/12
13-2	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	12/12
13-3	x	x	x		x	x	x		x				7/12
13-4	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	12/12
13-5	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	12/12
14-1	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	12/12
14-2	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	12/12
14-3	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	12/12
16-1	x	x		x	x	x	x	x	x		x		9/12
17-1	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	12/12
17-2	x	x	x	x	x		x	x					7/12
17-3	x	x	x	x	x	x	x	x	x				9/12
17-4	x	x	x	x	x	x	x	x	x				9/12
17-5	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	12/12
19-1	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	12/12
19-2	x	x			x		x	x	x	x			7/12
20-1	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x		10/12
Total	37	37	31	32	36	33	35	35	30	21	28	21	

Gl : global ; **Lo** : Local ; **Exo** : exogène ; **Endo** : endogène ; **TD** : top-down ; **BU** : bottom-up ; **Prox** : proximité ; **Dist** : distance ; **EMF Terr** : engagement du MF pour le territoire ; **EMF EMN** : engagement du MF pour l'EMN ; **Conf** : conformité ; **Rés** : résistance

Source : Auteur

3.3 Résultats P2 : Analyse par couple Ago-Antagoniste

Nous proposons dans les paragraphes qui suivent une présentation des résultats par couple AA de sorte à affiner l'analyse et à révéler les codes émergents issus de notre étude. Dans la mesure où les couples AA sont organisés par niveau, nous procédons à une analyse par entonnoir allant du niveau le plus englobant ou niveau le plus précis. Ainsi, nous présentons successivement les résultats liés au couple AA « Global – Local » (3.3.1), au couple AA « Conformité – Résistance » (3.3.2), au couple AA « Exogène – Endogène » (3.3.3), au couple AA « Top-Down – Bottom-up » (3.3.4), au couple AA « Proximité – Distance » (3.3.5), au couple AA engagement du manager de filiale « pour le territoire – pour l'EMN » (3.3.6).

3.3.1 Le couple AA « Global – Local »

Le couple AA « Global – Local » est un couple ago-antagoniste englobant qui est cité par l'ensemble des répondants. Ainsi, la référence à la concurrence territoriale est systématique : « *ce qui se joue c'est la capacité évidemment de différencier ces territoires par rapport à d'autres puisqu'on sent bien aujourd'hui qu'il y a une compétition assez importante* » (R1-1) ; « *la concurrence elle est là au quotidien* » (R9-3) « *l'Alsace elle est injectée à l'échelle du monde et si l'Alsace n'est plus rentable à l'échelle du monde, bien on fermera l'Alsace à l'échelle du monde* » (R17-2).

Par ailleurs, les répondants font systématiquement référence au positionnement du territoire : « *si vous voulez le cœur de la réflexion est : quels sont les outils concurrentiels d'un point de vue territorial qu'on peut mettre en avant pour faire en sorte qu'un établissement de production, d'abord, reste c'est le premier objectif, se développe et puisse aller chercher davantage de mandats de production du siège* » (R14-3). « *C'est-ce que je pense aujourd'hui on a des marges d'amélioration considérable par exemple sur l'attractivité en Alsace il y a quand même beaucoup d'atouts ici. Je veux dire il y a Strasbourg, le positionnement de l'Alsace* » (R4-1).

Aussi, nous observons que les verbatim évoquant la concurrence territoriale sont proches dans le discours des verbatim évoquant le positionnement du territoire :

« y'a des mecs aux Etats-Unis qui vont dire on va basculer en Pologne plutôt qu'en Alsace ça coûtera moins cher donc il faut réagir il faut des éléments différenciateurs qui vont faire que votre territoire est plus compétitif qu'un autre » (R6-1).

Mais la tension « Global – Local » est liée à une concurrence perçue de nature intra-groupe : *« Une multinationale, il y a forcément de la compétition intragroupe obligatoirement. A un moment ou à un autre » (R1-2) ; « mais la question est : est-ce qu'elles sont complètement intégrées dans la chaîne de valeur de la production de leurs boîtes ou alors est-ce qu'il y a plusieurs usines qui sont en concurrence dans le monde ce qui n'est pas bon... ce qui est un peu inquiétant pour la suite » (R13-3).*

Les managers territoriaux semblent pris dans une spirale concurrentielle intra-groupe où il est possible de discerner plusieurs cercles concentriques de concurrence. Le premier cercle concentrique témoigne d'abord d'une concurrence forte perçue à l'échelle européenne : *« Au niveau Européen c'est à partir de là qu'on parle effectivement de groupes et d'établissements. Elle se joue évidemment au niveau Européen et nous on l'a bien vu quand on travaillait (...), les groupes à l'international il ont des problématiques qui vont être continentales surtout d'un point de vue « production » donc il vont avoir besoin de poser un site de prod en Europe quelque part et ça c'est une décision stratégique dont ils ont besoin et après ils vont regarder quel est le territoire le plus compétitif en Europe » (R6-1).*

Ensuite, le deuxième cercle concentrique se joue sur l'espace mondial avec des références au continent asiatique et notamment la Chine :

« Il y a eu 2 événements majeurs. C'est l'ouverture d'abord, aux pays d'Europe de l'Est, où il y avait souvent des gens formés et compétents et qui avaient un niveau de vie extrêmement faible. Donc, globalement, il y a beaucoup d'industriels, notamment dans le secteur automobile qui sont allés s'implanter là-bas. Et ensuite, dans un deuxième temps, il y a eu l'Extrême Orient, essentiellement la Chine. Mais pas seulement. Et donc du coup, on s'est rendu compte que le côté compétitivité de... Enfin... Ces groupes se sont rendus compte de l'importance du côté compétitivité, et lorsqu'on était vraiment décalé en termes de prix de revient par rapport à ces pays-là, ils ont purement et simplement fermé les usines » (R3-1)

Un troisième cercle concentrique se dessine en référence à une concurrence infranationale :
« *Sur l'ensemble de la France, par rapport à l'Alsace, les fruits ne sont pas les mêmes, enfin on touche d'autres marchés, et la proximité de l'Allemagne n'est pas la même sur les... à Orléans, que si on est à Strasbourg. Enfin voilà, il y a d'autres paramètres en fait. Mais en tout cas, pour le choix d'une destination, il y aura forcément toujours des compétitions entre les collectivités, forcément* » (R14-3).

Enfin, un quatrième cercle concentrique de force concurrentielle perçue se joue sur l'espace rhénan : « *parce qu'on est en concurrence avec l'Allemagne c'est classique* » (R16-1) ; « *on le voit de manière assez directe, assez frontale avec l'Allemagne à côté et la Suisse où on a un différentiel de compétitivité qui se ressent sur les choix d'implantation* » (R17-5).

Néanmoins, le cercle concentrique de concurrence lié à l'espace rhénan est également porté par des dynamiques de coopération : « *là aussi on a un vrai challenge à avoir sur la région métropolitaine du Rhin supérieur ; quand vous regardez je ne fais pas le feuilleton de la compétitivité française par rapport à celle d'outre-Rhin que ce soit les cantons de Bâle ou le Bade-Wurtemberg qui sont les économies les plus compétitives du monde aujourd'hui qui évidemment du coup accentue encore un peu plus le décrochage Alsacien par rapport aux autres régions mais on gagne une chose c'est d'un point de vue démographique, l'Allemagne est en chute libre donc ils ont besoin aujourd'hui de main-d'œuvre mais à condition d'avoir une passerelle* » (R17-1).

Ces deux logiques se retrouvent dans un même discours ce qui témoigne d'une dynamique de coopération sur l'espace rhénan. Voici par exemple des verbatim issus du discours d'un même répondant : « *Et, il m'arrive de leur donner des listings de clients potentiels en Alsace mais également dans le Sud-ouest de l'Allemagne, voire en Suisse. Donc premier aspect marché. Deuxième aspect c'est l'aspect ... c'est l'écosystème, c'est l'ensemble de l'écosystème alsacien ou Rhin supérieur* » (R2-2) ; « *On était en compétition. C'était Wissembourg, Allemagne de l'Est et le Palatinat. Et donc ils avaient plusieurs critères et in fine l'Alsace avait gagné* » (R2-2). « *C'est sûr que si aujourd'hui, c'est une boutade, mais si aujourd'hui on était allemand, ce serait plus simple. C'est clair. Si je fais un job ... si j'ai les mêmes infrastructures mais que mon background, voilà social et fiscal est allemand, si j'ai un made in Germany derrière, c'est sûr que c'est plus facile. Alors si en plus j'ai une fisca suisse c'est le jackpot !* » (R2-2).

Ainsi, à travers ces différents éléments la tension focale est présente et se joue à géométrie variable. Le couple AA « Global – Local » s’exprime donc à différentes échelles. Néanmoins, les deux pôles apparaissent étroitement liés l’un à l’autre dans la mesure où la focalisation se fait à la fois au niveau concurrentiel lié à l’extérieur du territoire, et au niveau du territoire lui-même en lien avec son positionnement, ses forces et ses ressources.

3.3.2 Le couple AA « Conformité – Résistance »

Le couple AA « Conformité – Résistance » est lié à la dualité institutionnelle à laquelle la filiale étrangère fait face à travers une double insertion dans le champ organisationnel de l’EMN et dans le champ organisationnel du territoire d’accueil (chapitre 2, section 4). Nous avons cherché à savoir si les managers territoriaux percevaient cette dualité et dans quelle mesure, dans leurs perceptions, elle interagissait avec l’ancrage territorial d’une filiale étrangère. Nous présentons d’abord les éléments perçus par les répondants issus du champ organisationnel du territoire (a.) puis les éléments perçus issus du champ organisationnel de l’EMN (b.). Enfin, nous présentons les résultats qui témoignent de la dualité institutionnelle à travers des références à un comportement de résistance (c.) et des références à un comportement de conformité (d.).

a. Le champ organisationnel du territoire

En premier lieu, le champ organisationnel du territoire est largement perçu par les managers territoriaux interrogés qui y font systématiquement référence. Il est notamment question du pilier réglementaire à l’échelle nationale : « *en termes de développement d’entreprise il y’a également tout le contexte national ça joue pour toute l’économie* » (R16-1).

Le pilier réglementaire est généralement négativement perçu. Il se joue à la fois au niveau national où les répondants font référence à :

- La fiscalité et les taxes de manière générale : « *Bon il est clair qu’il y a aussi la fiscalité d’une façon générale, plus l’IS sera important plus il sera dissuasif* (R11-1) ;
- Le volet social : « *par exemple ce sont les 35 heures les charges sociales c’est le droit du travail ce sont les questions qui reviennent régulièrement de la part des entreprises étrangères qui souvent nous font remarquer que ça devient très pénalisant*

aujourd'hui pour pérenniser l'activité en Alsace alors a priori également pour la développer donc on nous interpelle là-dessus, on nous sensibilise sur ces questions et notre marge de manœuvre de ce côté-là est complètement nulle. On peut remonter l'info aux parlementaires du territoire, ça se limite à ça. On ne peut pas appuyer sur le bon bouton pour décloisonner les systèmes dans ce domaine-là.» (R14-1) ;

Mais également au niveau européen où deux éléments essentiels ressortent de leurs discours. D'abord, les réglementations en matière écologique qui contraignent le développement industriel voire remettent en cause les sites industriels existants : *« donc je dirais que le fait de rajouter des couches de contraintes de réglementations environnementales en l'occurrence ici fait qu'on a tiré la sonnette d'alarme en disant ça ne peut plus continuer on nous impose des contraintes de corridor écologique par exemple pour la traversée des chats sauvages ou des hamsters quand vous expliquez à une entreprise comme D*** ou S*** ou R*** qu'en plein milieu de son parking ou de son bâtiment industriel, il faut faire un corridor pour que les chats sauvages puissent passer : le patron japonais n'est pas très heureux de ce genre d'information » (R14-1) ; « On a des nouveaux plans de prévention pour risque d'inondation et des nouveaux plans pour les corridors écologiques enfin là, ça ne s'arrête pas c'est exponentiel... exponentiel » (R16-1).*

Ensuite, il s'agit de la réglementation européenne qui restreint les subventions aux entreprises. Les répondants font référence à la règle de Minimis qui impose qu'une même entreprise ne puisse recevoir que 200 000 € d'aides sur une période de 3 exercices fiscaux. Cette règle est négativement perçue et une grande partie des répondants estime perdre des marges de manœuvre pour ancrer les filiales étrangères et y voit par ailleurs une distorsion de concurrence comparativement aux aides accordées par d'autres pays hors Europe : *« Les aides publiques, je veux dire en Europe, on est complètement corseté. Je veux dire vous faites 200 000€ maximum sur un projet. Aux Etats-Unis, les Etats font la compétition à coup de centaines de millions. Je veux dire Toronto, l'Ontario a payé 200 millions de dollars à Ubisoft pour faire une implantation à Toronto contre Montréal. BMW est allée, je ne sais pas très bien où Caroline du nord, en Caroline du sud, ils ont touché 300 millions quoi ! Un moment j'avais un dossier, l'entreprise dit « ok, combien de million êtes-vous prêts à mettre sur la table ? ». Ils voulaient 200 millions. C'est nul, est-ce que vous allez mettre 200 000 sur 200 millions ? Donc il y a quand même quelque part une distorsion de concurrence » (R2-2).*

Pour ce qui est des dispositifs réglementaires positivement perçus, nous retrouvons la réglementation liée au crédit impôt-recherche qui permet, selon les répondants, d'accroître

l'attractivité régionale en matière d'innovation et partant, l'ancrage territorial des filiales étrangères : « *ce sont des dispositifs qui marchent* » (R6-1) ; « *il y a quand même quelque chose en France qui s'appelle le CIR, et que, quoi qu'on en dise, c'est quelque chose qui marche, et qui marche très très bien. Très, très bien* » (R1-2).

En ce qui concerne le pilier normatif, les répondants font référence à la politique des pôles de compétitivité qui a permis d'institutionnaliser l'action collective et de rapprocher les mondes universitaire et industriel : « *il y a eu la structuration, la réflexion en filière, en grappe, pareil, elle a une dizaine d'années, elle commence à se réfléchir et y a eu cette accélération au moment de la politique des pôles de compétitivité, c'était quand les pôles de compét ... 2004-2005, c'est ça ? On peut dire ce qu'on veut des pôles, ça a mis en avant, ça a éclairé aussi je crois dans le monde des collectivités, la notion d'actions collectives (...) Mais l'articulation entre les actions de recherche, les entreprises, enfin il y a un certain nombre de passerelles qui se sont créées et qui n'existaient pas avant notamment sur toutes les problématiques de recherche de développement et de transfert de technologies. Là il y a des choses qui se font. Alors est-ce que ça se serait fait autrement ou pas ? Je n'en sais rien mais un moment donné ça a donné une impulsion* » (R1-1).

Les répondants font également référence aux politiques européennes et nationales structurantes pour les territoires en matière de développement économique et d'innovation. Il en va de la stratégie S3⁶³ imposée par l'Europe dans le cadre des fonds FEDER⁶⁴ qui oblige les territoires régionaux à identifier des domaines d'activités stratégiques à partir desquels des financements européens pourront être accordés en matière d'innovation. Il en va également du SRDEII⁶⁵ qui, demandé par l'Etat, est un schéma régional permettant de fixer les objectifs pour une durée de 5 ans. Selon une partie des répondants, ces différents schémas régionaux ont permis d'une part, d'initier une réflexion en termes de fertilisation croisée visant à croiser les chaînes de valeur pour identifier des passerelles, et d'autre part, constituer des opportunités pour agir sur l'ancrage territorial des filiales étrangères dans la mesure où l'élaboration des stratégies territoriales permet d'inviter les filiales étrangères et de les intégrer dans des démarches de concertation territoriale : « *on est là aussi... c'est assez marrant parce que jusqu'à ce qu'on mette en place ces initiatives-là on était vraiment dans des approches sectorielles très segmentées où les pôles pouvaient être à quelques centaines de mètres les uns*

⁶³ S3 = Smart Specialisation Strategy

⁶⁴ FEDER = Fonds Européen de Développement Régional

⁶⁵ SRDEII = Schéma Régional de Développement Economique, d'Innovation et d'Internationalisation.

des autres mais ne se parlaient pas et alors le déclic cela a été la S3 » (R17-1) ; « Autre caractéristique, nous avons mis un point d'honneur à faire parler les chefs d'entreprise, et quasiment qu'eux (...) parce que les chefs d'entreprise au cœur des démarches stratégiques plutôt que leur émanation c'est une bonne façon de travailler » (R1-2).

Pour ce qui est du pilier culturel-cognitif, les répondants y font peu référence. Pour ceux qui le citent (9/37), ils font référence à une identité territoriale hybridée : *« au fond, qu'est-ce qui fait qu'on n'est pas comme les autres, quels facteurs de différenciation, c'est qu'on est mi-Allemands, mi-Français. C'est la rigueur allemande et la créativité française. Je caricature, mais à peine » (R1-5).*

Ils font également référence à une culture industrielle : *« je reviens à un pays comme la Corrèze etc., ils ne sont pas forcément formés au travail en équipe. Et travailler en équipe, ça demande quand même... Quand la personne a vu son père travailler dans une équipe lui après, ça ne lui pose pas trop de problème. Mais enfin, travailler en équipe, ça veut dire une semaine le matin, une semaine l'après-midi, une semaine la nuit. Voire des fois, dans du 5/8, une fois travailler le dimanche, jours fériés etc... Je crois que l'Alsacien est rompu à ça. Ça ne pose absolument aucun problème. Ce qui est un atout... Ce qui est un atout... » (R19-1).*

Ainsi, le champ organisationnel du territoire agit sur l'ancrage territorial des filiales étrangère à travers son pilier réglementaire négativement perçu, mais aussi à travers son pilier normatif qui favorise l'ancrage territorial des filiales étrangères en les intégrant davantage au territoire via des démarches collectives. Enfin, pour 9 répondants sur 37, la culture du territoire est un facteur d'ancrage territorial à travers une identité hybridée et une culture industrielle.

b. Le champ organisationnel de l'EMN

Le champ organisationnel de l'EMN est également perçu par les managers territoriaux. Néanmoins, ils ne font pas référence au pilier réglementaire qu'ils ne perçoivent pas. Par ailleurs, le pilier culturel-cognitif qui aurait pu a priori ressortir au regard de la thématique, n'a été que très peu relevé par les managers territoriaux où certains opposent la culture du capitalisme anglo-saxon à la culture du capitalisme rhénan : *« je m'explique, et ça arrive souvent dans les ETI, dans les ETI d'origine allemande ça arrive souvent. Il y a une part de capital qui est réservé au Directeur Général local. Très souvent parce qu'elle a été historiquement une entreprise qui exploite sous brevet ou sous licence ou avec le back office*

allemand. Et là l'Allemand lui a fait confiance et lui a dit « je vous mets par concession le territoire France », il est clair que c'est lui présent au début, lorsque l'entreprise a été créée, fondée, installée et qu'il a pris une part au capital et qu'il a grandi avec l'entreprise, il a une marge de manœuvre importante. Il aura très certainement une volonté d'ancrage. Ça sera peut-être moins le cas avec un américain » (R11-1).

Néanmoins plusieurs répondants déclarent que *« l'origine culturelle ne joue pas »*. En revanche les répondants font référence au pilier normatif de manière importante. Le pilier normatif est lié à la norme de performance où les répondants opposent deux approches, une logique industrielle qui permet l'ancrage territorial, et une logique financière qui réduit la marge de manœuvre en matière d'ancrage territorial et qui fragilise les filiales étrangères (17/34 répondants évoquent cette dichotomie) : *« des logiques de gestion de père de famille et non pas une exploitation en fonds de pension. Pour l'un ça va être un investissement qui va être répété et développé et pour l'autre qui va être usé et abusé. Sauf si le niveau de rentabilité est très fort » (R11-1) « c'est un capitalisme où les gens sont maîtres chez eux, n'ont pas à attendre les décisions d'un banquier mais voilà en Alsace on a quelques usines comme ça qui ont leur sens et là pour le coup vous pouvez construire avec elles » (R1-4) ; « un groupe australien dirigé je dirais par une logique de financiers, ce n'est pas l'industriel, c'est le financier et c'est sur ce que ça crache à la fin de l'année et il faut que cela augmente tous les ans de tant » (R14-1) « dans ce genre de boîte ma grand-mère prend plus de risque » (R1-6).*

Encadré 8 : Histoire d'ancrage 3

La dichotomie entre logique industrielle et logique financière se retrouve également dans le discours de 4/7 managers de filiale de façon très marquée. Nous relevons les verbatim de M.P*** qui est Directeur Général d'une filiale dans la région mulhousienne implantée depuis 1972. La filiale appartient à une EMN Allemande dont le siège est basé dans une petite ville au Nord de Dortmund. La filiale NBP de M. P*** est leader dans les systèmes de palettisation et les solutions de fin de ligne (l'ensachage) pour les industriels. La filiale NBP intervient donc sur le marché de la fabrication de machines et équipements (code NAF 2822Z) et emploie 87 salariés. M. P*** a fait toute sa carrière au sein de cette entreprise. Entré en 1993 en tant qu'automaticien, M. P*** gravit progressivement les échelons. Sa filiale, qu'il dirige depuis 2011, a connu des mouvements d'achat-revente successifs en passant notamment par

les mains d'une société de LBO⁶⁶ en 2007 avant d'être revendue en 2012 à l'EMN à laquelle ils appartiennent aujourd'hui. M. P*** nous raconte ces changements de structure capitalistique en ces termes qui révèlent l'opposition entre logique industrielle et logique financière :

« en 2007, cela a été revendu à des financiers et là je pense qu'ils ont dû faire une très belle plus-value. Je veux dire après ce n'était pas la période la plus agréable en interne. C'est l'actionnaire qui avait le pouvoir. Eux, ils savaient où ils voulaient aller, c'est une période où pourtant, je n'ai pas l'impression qu'on soit des gens trop dépensiers, je veux dire c'est une période où notre fax a claqué un jour et on a dû attendre 3 semaines pour avoir l'autorisation d'en racheter un ! Cela n'a l'air de rien comme ça, c'est une anecdote mais c'est pour vous dire le pouvoir qu'on avait à cette époque...non mais 3 semaines pour acheter un pauvre fax! mais moi je vous le dis, c'était une période de merde. C'était particulièrement difficile en interne. On a beaucoup souffert. Alors le rachat par H&B je veux dire ils nous ont sauvé quoi ! Eux ce sont des industriels des vrais » (R25-1).

Source : Auteur et discours du répondant

Ainsi, le champ organisationnel de l'EMN ressort du discours des répondants à travers son pilier normatif. Il s'agit de la diffusion d'une norme de performance qui émane du siège et agit sur l'ancrage territorial de deux manière ; de manière négative lorsque la norme de performance est portée par une logique financière, et de manière positive lorsque la norme de performance est portée par une logique industrielle.

c. Entre conformité et résistance face aux normes de performance du siège

La dualité institutionnelle à laquelle fait face une filiale étrangère à la fois insérée dans le champ organisationnel de son territoire d'accueil et dans le champ organisationnel que constitue son EMN d'appartenance, est perçue par les managers territoriaux. Cette dualité s'exprime par des références à des comportements de conformité face aux normes de performance qui émanent du siège : *« il faut que le dirigeant les décideurs qui se trouvent ailleurs, il faut qu'ils n'entendent parler que du bien, ça se passe bien on fait notre chiffre c'est bon et ensuite si on a des problèmes pas de problème ils vont nous régler ça et vous voyez ça percute ça c'est du bon c'est du lourd ça pour nous » (R16-1) ; « Donc, importance*

⁶⁶ Leverage Buy-Out.

d'avoir un accompagnement immédiatement opérationnel pour qu'en parallèle à ce projet d'implantation, on puisse atteindre du projet, des objectifs fixés par le groupe, dire Ok, on fait le bilan, ça s'est bien passé, ça c'est pas bien passé. Si ça s'est bien passé, il faut que nous soyons exactement sur la même ligne avec un travail, avec le même horizon temporel. On doit avoir le même dessin d'objectif que l'entreprise. Et sa réussite c'est forcément la nôtre. Ensuite, l'accompagnement va aller au-delà on va pouvoir aller encore plus loin » (R14-3).

Mais les répondants font également référence à des comportements de résistance face aux normes de performance du siège : *« il faut les pousser à changer de stratégie » (R1-1) « Du coup, on entend des informations qui sont fondamentales. Quand quelqu'un me dit oui, on est en train de réfléchir, enfin le groupe est en train de réfléchir pour peut-être faire une implantation en Europe de l'Est, enfin je dis n'importe quoi, mais nous, ça doit nous faire bondir, mais pourquoi on ne le fait pas ici ? Qu'est-ce qu'on peut faire pour contrer ça ? Donc, ce sont des informations qui peuvent être obtenues très en amont, et ça, c'est fondamentalement important pour, non pas faire une opération one shot mais pour faire derrière, pour pérenniser derrière, l'entreprise qui a souhaité faire son développement, enfin son projet chez nous, pour qu'ensuite ça devienne non pas un projet terminé mais un projet évolutif qui résiste dans le temps. Et ça c'est important. Et nombreux sont les cas » (R14-3) ; « On va trouver des arguments pour que l'organe de décision au siège dise oui tout compte fait, revoyons nos positions et maintenons le site ouvert » (R11-1).*

Qu'il s'agisse de référence à des comportements de conformité ou à des comportements de résistance, l'action publique locale est présente, elle accompagne et essaye de provoquer ces comportements de la filiale étrangère : *« Donc on a ce travail-là, ce ne sont pas des cas d'école. Je veux dire on fait régulièrement de l'accompagnement d'entreprise pour essayer d'ancrer les choses » (R1-1) ; « c'est-à-dire notre interlocuteur unique et privilégié c'est le Directeur de l'usine, le Directeur de site alsacien. Avec lui on monte une stratégie sur mesure au coup par coup, à mener en fonction des besoins et de la situation avec la maison mère » (R14-1).*

Il s'agit d'exploiter un micro-pouvoir : *« Est-ce que ce sont des signes de marge de manœuvre ? Je n'en sais rien puisqu'il faut être très modeste, ce n'est pas acquis » (R1-1) ; « les marges de manœuvre sont réduites mais je vous dis bien réelles » (R4-1).*

Aussi, pour l'action publique locale, l'exploitation de ce micro-pouvoir et l'accompagnement des stratégies de résistance ou de conformité de la filiale étrangère entraînent parfois un comportement de résistance face aux pressions institutionnelles qui émanent du territoire. En effet, parfois l'action publique locale est contrainte de contourner les règles du territoire pour favoriser l'ancrage territorial d'une filiale étrangère. A cet égard, un répondant nous parle de changement de paradigme dans la logique d'accompagnement des entreprises pour faire face au contexte de crise et qui vise non plus à accompagner seulement les PME mais aussi les filiales d'EMN : *« pour dire que longtemps, la Région, comme l'ensemble des Régions françaises d'ailleurs, se tournait beaucoup plus vers les petites entreprises. C'est d'ailleurs assez voulu par Bruxelles, hein ! Il faut être parfaitement clair. Et vers les entreprises, on va dire en difficulté. Ça, pour être très clair, c'est aussi lié, je dirais tout simplement, au contexte politique, il faut rester honnête. Aujourd'hui, le regard, il change, on se tourne de plus en plus vers des entreprises qui ne sont plus des PME, qui sont des ETI. Donc, on n'est pas dans les mêmes règles de Bruxelles (...) Mais ça, c'est un changement de paradigme »* (R1-2).

De même, pour ce qui est des aides directes financières soumises à la règle européenne de Minimis et qui font l'objet de contournement : *« Donc Alsabail c'est une société à crédit bailleur dont 51% du capital est contrôlé par les 2 conseils généraux Bas-Rhin et Haut-Rhin et les 49% c'est l'établissement financier je sais pas trop ce qu'il foait bref peu importe et si une entreprise industrielle construit sur le territoire en passant par le crédit bailleur Alsabail elles ont droit à une avance à taux zéro sur 15 ans du conseil général et de la CUS⁶⁷ quand c'est le territoire de la CUS et ça se traduit par des loyers voilà on va dire plus bas que le marché quoi donc c'est une avance à taux zéro donc c'est un équivalent de subvention si vous voulez, mais sur un montage un peu compliqué sauf que du point de vue de la concurrence européenne c'est mal vu (...) maintenant je crois qu'il y a plus de rigueur là-dessus mais ça n'a pas toujours été dans le respect de la réglementation sur les aides d'Etat aux entreprises ça pouvait dépasser des taux qui ne devraient pas être dépassés »* (R13-2). Ce contournement s'opère également par des opérations foncières qui consistent à racheter des parcelles de terrain dans une logique de compactage qui consiste à réduire la superficie des surfaces exploitées. Par ces opérations foncières, les collectivités territoriales peuvent ainsi injecter plusieurs millions d'euros dans une même filiale étrangère ce qui dépasse largement les plafonds autorisés par Bruxelles (200 000 € tous les 3 ans) et permet ainsi de financer les

⁶⁷ Communauté Urbaine de Strasbourg qui est devenue l'Eurométropole de Strasbourg.

investissements sur le site : « *donc c'était effectivement le deal gagnant-gagnant on vous achète votre foncier votre immobilier d'entreprise et en échange vous investissez donc ça été signé conventionné* » (R14-1). Notons néanmoins que ce type de comportement est généralement lié à une situation d'urgence où la pérennité de l'emploi de plusieurs milliers d'habitants se joue : « *j'ai de l'actif immobilier sur les bras qu'est-ce que vous me proposez ? Sous-entendu si vous dites pas oui à un moment donné on ferme l'usine. Donc les CL se sont retrouvées pas prises aux pièges mais dans un chantage déguisé simplement qui était de dire nous sommes obligés d'intervenir de trouver un moyen d'injecter de l'argent pour pouvoir contribuer à la modernisation et au financement des investissements qui sont réalisés sur la chaîne parce que c'est quand même 8000 emplois* » (R14-1).

Ainsi, la dualité institutionnelle à laquelle la filiale étrangère fait face est non seulement perçue mais également exploitée par les managers territoriaux qui deviennent des partenaires stratégiques du manager de filiale pour l'accompagner dans ses stratégies de conformité ou de résistance face aux normes de performance qui émanent du siège. L'objectif est bien l'ancrage territorial de la filiale étrangère à la fois dans ses dimensions spatiale, réticulaire et téléologique en ce qu'il s'agit de préserver un intérêt général territorialisé (l'emploi). Par ailleurs, cette dualité institutionnelle entraîne l'action publique locale elle-même dans un état de tensions institutionnelles qui, à travers l'accompagnement et le soutien qu'elle offre rencontre plusieurs cas de figure :

- Des comportements conformes à son champ organisationnel pour accompagner les stratégies de conformité ou de résistance de la filiale étrangère face à son siège ;
- Mais aussi des comportements de résistance face à son champ organisationnel pour accompagner les stratégies de conformité ou de résistance de la filiale étrangère face à son siège.

3.3.3 Le couple AA « Exogène – Endogène »

Le couple AA « Exogène – Endogène » est lié à l'insertion de la filiale étrangère dans une Chaîne Globale de Valeur (CGV) (chapitre 2, section 1).

La dimension exogène fait référence aux modalités de gouvernance de la CGV qui se joue à l'échelle mondiale et qui correspond à la manière dont le pouvoir est exercé. A cet égard, la

littérature recensée fait référence à trois variables permettant d'identifier les modalités de gouvernance de la CGV :

- La complexité des transactions dans les relations clients-fournisseurs qui animent une CGV ;
- La capacité à codifier ces transactions ;
- Et le niveau de compétences perçu des acteurs de la CGV.

La dimension endogène fait référence à la manière dont un maillon de la CGV peut évoluer, gagner en compétence, en autonomie et donc gagner du pouvoir de sorte à négocier sa place au sein de la CGV. La dimension exogène se manifeste par une mise à niveau industrielle qui peut être de quatre formes différentes :

- Une mise à niveau industrielle de procédé visant à améliorer les procédés de fabrication ;
- Une mise à niveau industrielle du produit qui implique une amélioration et une sophistication du produit ;
- Une mise à niveau industrielle fonctionnelle lorsqu'il y a modification des activités qui permet à un maillon d'évoluer vers des activités à plus forte valeur ajoutée.
- Une mise à niveau industrielle de la chaîne qui implique pour un maillon d'une CGV d'exercer des activités sur un autre marché sectoriel. Il y a donc changement de CGV.

Nous proposons dans les paragraphes qui suivent de présenter les résultats liés à ces deux dimensions. En effet, nous avons pu constater que les managers territoriaux interrogés perçoivent la tension paradoxale entre dynamiques exogène et endogène qui se joue à l'échelle mondiale, au niveau des CGV. Néanmoins, ce niveau d'analyse est l'un des deux niveaux les plus faiblement perçus par les managers territoriaux avec une fréquence de citation de 12,01% par rapport à l'ensemble des niveaux d'analyse. Pour autant, les résultats issus de l'analyse des dimensions exogène et endogène mettent à jour des éléments importants pour l'ancrage territorial d'une filiale étrangère. Nous commençons par présenter les résultats issus de la dimension exogène (a.), puis de la dimension endogène (b.).

a. Le pôle « Exogène »

Concernant le pôle « exogène » lié à la gouvernance de la CGV qui exerce un pouvoir externe au territoire sur la filiale étrangère, il est le pôle le moins cité des deux du couple AA

« Exogène – Endogène ». Si 31/37 répondants y font référence, la référence y est parfois imprécise « *ça ça se passe au niveau mondial (...) ce qui va garantir la pérennité c'est surtout comment le site s'inscrit dans la chaîne du groupe au niveau international en fait, est ce que c'est un maillon essentiel même s'il peut y avoir des difficultés* » (R13-3).

Néanmoins, parmi les 31/37 répondants qui y font référence, certains soulignent l'importance de la complexité des transactions, de la capacité à codifier ces transactions, et des compétences de la filiale étrangère. Seulement 6/37 répondants font référence à ces trois dimensions dans leur discours : « *parce que la R&D pour le coup, ce n'est pas de la main-d'œuvre peu qualifiée. Donc, c'est pour ça qu'on est tellement attentif à ce que l'Alsace qui est considérée une des régions les plus attractives de ce point de vue, je crois qu'au niveau français, ça doit être la première ou la seconde région en termes d'attractivité des enseignants chercheurs. L'attractivité scientifique reste toujours aussi attractive. Ça, c'est un élément très, très clair de l'ancrage (...) C'est pour ça que les écoles d'ingénieurs en tout cas pour des entreprises qui sont industrielles ne sont vraiment pas à négliger. Ce sont des éléments fondamentaux à mon sens, de l'ancrage. Regardez dans les autres régions, c'est clair, net et précis. Parce qu'au niveau industriel, les compétences sont difficiles à obtenir* » (R1-2).

4/37 répondants font référence à deux dimensions à savoir la complexité des transactions et les compétences perçues de la filiale étrangère : « *Des produits complexes. Ce sont des produits complexes. Donc, ils sont mis sur des logiques vraiment différentes (...) Tous les effets induits dans l'ancrage entrepris c'est le niveau de compétence induit. Puisque l'entreprise va se retrouver, par exemple, dans un concept industrie 4.0, plus le niveau de compétence exigé sera élevé, et il faut voir si le territoire produit effectivement les compétences à la hauteur de ce qui est recherché* » (R11-1)

Enfin, 16/37 font référence à la seule dimension des compétences perçues de la filiale étrangère : « *il y a souvent des inquiétudes à un moment donné des coups de chaud etc.. donc voilà ça c'est un élément qui peut amener à un avantage compétitif, après c'est peut être difficile à mesurer mais c'est vrai que la capacité à trouver le personnel qualifié nécessaire sur place peut être un élément de décision* » (R13-3).

Finally, for territorial managers, what is played on this « Exogenous » pole seems more linked to the competences held and recognized by the foreign subsidiary. In their perceptions, the more a foreign subsidiary holds recognized competences on its CGV the more its territorial anchoring is maintained or even increases. It is about an axis that they identify clearly and on which they estimate to have margins of maneuver through the bias of local public policies of training: *« l'autre sujet, par contre c'est la formation des personnes qui est extrêmement importante, c'est-à-dire la capacité à avoir sur un territoire donné un certain nombre de gens qui répondent aux besoins des entreprises. Donc les besoins, du coup le focus sur la formation est extrêmement important »* (R1-1). This point articulates then logically the pole « Exogenous » and « Endogenous ».

Moreover, the pole « exogenous » appears in the discourse of respondents under a logic of professionalization in the way of managing territorial attractiveness. In effect, the objective is to think upstream the territorial anchoring of foreign subsidiaries by targeting more the activities of prospecting on foreign subsidiaries that correspond to one part of the local economic fabric and that can appear as complementary, and on the other part that are situated on dynamic economic value chains, where the territory can also valorize its competences. Note that if these elements, aiming to target the territorial strategy of attractiveness of IDE, appear in their discourse, one respondent confided that *« le marché des IDE est ce qu'il est on ne peut pas trop faire les difficiles mais on essaie de cibler »* (R2-1).

b. Le pôle « Endogène »

Concerning the pole « Endogenous » it is perceived by 32/37 respondents. For the great majority of respondents, the territorial anchoring of a foreign subsidiary is not played only through exogenous effects but also through endogenous effects linked to a move to industrial level. Respondents identify the four forms of move to industrial level that we find in their discourse :

- The move to industrial level of product and process: *« Tout ce qui est ... Pas forcément extension simplement des nouveaux investissements pour des nouveaux produits, des nouveaux process. En réalité sans rien étendre et sans créer d'emploi parce que le produit n'est plus le même, le process n'est pas le même, la recherche appliquée derrière etc etc. fait que bon voilà c'est un nouveau produit quoi, c'est un*

nouveau ...C'est comme une nouvelle implantation, si vous voulez l'ancrage c'est un travail vraiment long long long long et continu en fait » (R9-1) ;

- *La mise à niveau industrielle fonctionnelle : « le premier, c'est bien évidemment... Enfin... le premier... ce n'est pas dans l'ordre qualitatif, mais... Il y a la volonté de remonter la chaîne de valeur, je dirais, un focus qui a été fait sur la recherche et innovation comme beaucoup de régions, mais qui a été pris à bras le corps de façon assez importante (...) donc il faut remonter la chaîne de valeur » (R1-5) ;*
- *La mise à niveau industrielle de la chaîne : « c'est évidemment d'être sur des chaînes de valeurs qui débloquent un peu de manière significative les choses et qui apportent de la plus-value. Et là on est sur la constitution de, enfin un travail sur d'autres technologies qui permettent de renouveler profondément le tissu économique dont on a besoin » (R1-1).*

Aussi, l'analyse des résultats a révélé un code émergent lié à une mise à niveau industrielle non évoquée dans la littérature recensée. Il s'agit d'une mise à niveau industrielle qui n'implique pas forcément un nouveau produit, un nouveau procédé, une nouvelle fonction, ou encore la pénétration d'un nouveau marché. Pourtant des effets positifs sont perçus par les répondants. Il s'agit de ce que nous avons appelé une mise à niveau industrielle « de l'actionnariat ». La grande majorité des répondants y font référence. Il est question de procéder par vente-rachat de la filiale étrangère dès lors que son ancrage territorial est remis en cause. Et par le passage d'une structure actionnariale à l'autre, en étant rachetée, la filiale étrangère trouve un nouveau souffle et peut même y trouver les conditions de son développement sans que son activité ne soit changée : *« aujourd'hui, celle qu'on mobilise le plus, c'est ce qu'on appelle un plan de cession, c'est-à-dire, on va rechercher des repreneurs pour racheter l'entreprise et ça dans le monde entier pour assurer sa pérennité. Ce qu'on vient de faire par exemple, la semaine dernière, vendredi dernier, sur une entreprise du Haut-Rhin, ça se termine très bien, il n'y aura pas de licenciement il n'y aura rien » (R4-1) ; « ce sont vraiment des exemples réels quand le partenariat fonctionne et la valeur ajoutée que peut apporter la collectivité. Donc, même dans des situations difficiles, il y a toujours une sortie pour ces entreprises si l'entreprise veut vraiment rester. Et ça se voit à un moment donné, il y a... oui, on ne peut pas mettre à l'écart ce fameux aspect purement émotionnel ou sentimental mais voilà. Voici des exemples de comment ça fonctionne, une porte d'entrée, une collectivité locale qui, vraiment, a cette possibilité et qui peut jeter le pont entre des institutions et assurer le contact avec les bonnes personnes donc au sein de chaque*

institution, des exemples de bonne pratique qui ont été même regardées de près par les autorités communautaires pour vraiment, comme un exemple vraiment, à extrapoler à d'autres » (R13-5).

Encadré 9 : Histoire d'ancrage 4

Cette mise à niveau industrielle que nous avons qualifié de **mise à niveau industrielle de l'actionnariat** est corroborée par le discours d'un manager de filiale étrangère, celui de M. P*** déjà cité plus haut (Encadré 8). Dans cet extrait de discours, M. P*** nous raconte la mise à niveau industrielle qui a été permise par un processus de vente-rachat de la filiale sans que son activité ne soit changée pour autant. En effet, dans son histoire, M. P*** nous indique être passé d'une situation proche du dépôt de bilan à une situation où son chiffre d'affaires augmente et où il est en situation d'embaucher et ce par l'effet d'une opération de rachat de la filiale étrangère par une autre EMN : *« On a été revendu en 2007 à un nouveau LBO qui ont racheté et puis là on a vu vraiment le mauvais côté de la gestion et l'actionnariat financier. Ce que je disais tout à l'heure, le groupe précédent avait monté un joli groupe, avait monté quelque chose de cohérent et les 5 ans suivants ils ont tout cassé, tout cassé. En 2012, on a été revendu, tout a été explosé, explosé. Et pour être très très honnête fin 2011, on était proche de déposer le bilan. Nous ou les filiales sœurs, ça devait être pareil, on n'avait pas une situation financière très agréable. Donc pendant ces 5 ans il n'y a eu aucun investissement, je veux dire ils nous ont séché, ils nous ont séché, c'est...c'est honteux, honteux. (silence) bon alors après on a été racheté par H&B et là bon c'est plus du tout, on n'est plus du tout dans le même genre de philosophie, on est dans l'industriel avec un actionnaire unique et c'est une famille qui réinvestit, y a pas un centime de dividende qui est reversé aux actionnaires tout tout reste dans le groupe et on a... y a 45 filiales, on a un système de cash pooling⁶⁸ interne, on n'a pas besoin de banque. Vous rendez-vous compte pour un chef d'entreprise ? C'est le rêve quoi ! J'ai mon BFR qui augmente parce que l'année dernière on a augmenté notre chiffre d'affaires de 38% enfin je veux dire tout seul on n'aurait pas pu augmenter ce chiffre d'affaires ce n'était pas possible, le BFR enfin on n'aurait jamais suivi, les banques ne nous auraient jamais suivis en termes de tréso quoi. Et là ben hop on fait un virement dans le cash pooling et puis voilà je ne me pose pas de question par rapport à ma trésorerie. Enfin évidemment j'ai des comptes à rendre, si j'ai une tréso négative on va me demander, mais ce que je veux dire, je n'ai pas besoin si j'ai un BFR*

⁶⁸ Le cash pooling est un mode de gestion centralisée de la trésorerie qui permet d'équilibrer les comptes des différentes filiales d'un groupe.

qui augmente d'aller voir un banquier et de lui faire la danse du ventre au banquier pour le supplier de bien vouloir m'aider à faire grossir l'entreprise quoi (rires). Donc depuis 2012 virement à 360 degrés de la philosophie quand on a été racheté par H&B. Et vous voyez, enfin je veux dire par rapport à votre sujet, tous ces changements-là, nous on n'a pas changé d'activité, on fait toujours le même métier mais il y a des périodes où on a pu le faire mieux qu'à d'autres quoi (...) Et le fait qu'on soit allemand maintenant ça aide aussi parce qu'on a plus d'apprentis qu'avant et à tous les niveaux ça va du bac pro en atelier jusqu'à la maîtrise au service financier. En 2013 on a augmenté notre chiffre d'affaires de 38% et je veux dire la masse salariale est passée de 62 à 87 » (R25-1).

Source : Auteur et discours du répondant

Ainsi, la tension paradoxale portée par le couple « Exogène-Endogène » se retrouve dans le discours des répondants et les managers territoriaux s'en saisissent pour agir sur l'ancrage territorial des filiales étrangères. Aussi, l'alternance entre les deux pôles semble s'effectuer dans le temps ; lorsqu'une pression est ressentie au niveau exogène qui tend à remettre en cause l'ancrage territorial, alors le territoire réagit et l'action publique locale tente d'accompagner les mises à niveau industrielles de produit, de procédé, fonctionnelle, de la chaîne mais aussi « de l'actionnariat » qui implique de manager la rotation des EMN sur le territoire : « donc, on identifie l'opportunité et la valeur ajoutée associée à ces fameux marchés exogènes. Précisément, c'est un peu le cercle vicieux de ce qu'on appelle les transferts rentables. Oui, ça bouge. Il y a des entreprises qui viennent, d'autres qui partent, etc. » (R13-5).

3.3.4 Le couple AA « Top-down – Bottom-up »

Le couple AA « Top-down – Bottom-up » est lié au niveau d'insertion de la filiale étrangère dans son EMN (chapitre 3, section 3). En effet, il s'agit d'ouvrir la boîte noire que constitue la variable de l'EMN dans les travaux portant explicitement sur l'ancrage territorial d'une filiale étrangère de sorte à pallier la vision hiérarchique que nous avons pu parfois retrouver dans la littérature. Ce couple AA est donc lié aux relations entre le siège et la filiale étrangère. Le pôle « Top-down » concerne les rôles donnés à la filiale étrangère par le siège et les modalités de contrôle exercées par ce dernier. Le pôle « Bottom-up » est lié aux initiatives que la filiale étrangère peut prendre pour négocier sa place au sein de l'EMN et partant, favoriser son ancrage territorial. En effet, ce pôle a particulièrement retenu notre attention en ce qu'il s'agit

justement de pallier la vision hiérarchique de l'EMN pour concevoir que la filiale étrangère dispose d'une marge de manœuvre, soit qu'on lui donne, soit qu'elle construit.

Nous présentons d'abord les résultats issus du pôle « Top-down » (a.) puis du pôle « Bottom-up » (b.).

a. Le pôle « Top-down »

Le pôle « Top-down » est fortement perçu par les managers territoriaux ; il recouvre 36/37 répondants et génère 10,61% des occurrences liées à l'ensemble des couples AA.

Les répondants font référence aux rôles endossés par les filiales étrangères et ils perçoivent une sorte de continuum allant d'un rôle d'exécutant à un rôle de leader stratégique. Pour les managers territoriaux, le rôle d'exécutant est perçu comme le plus fragile et est assimilé à une filiale étrangère qui n'aurait qu'un mandat de production et ne dispose pas de service de R&D : *« le plus volatile c'est la production c'est-à-dire qu'une boîte va mal ou fait de la restructuration, je veux dire elle reste une structure où elle fait des coupes claires plus volontiers sur les sites ou les secteurs où il n'y a que de la pure production dès lors que vous avez de la recherche et développement vous avez une stabilisation des choses »* (R1-1).

A contrario, le rôle de contributeur voire de leader stratégique est perçu par les managers territoriaux comme un rôle porteur d'ancrage territorial et qui permet à la filiale étrangère de bénéficier d'une grande marge de manœuvre du fait de compétences reconnues aux yeux du siège et par ricochet aux yeux du territoire : *« Mais si vous avez des filiales qui sont ce que j'appellerais intelligentes et qui sont reconnues par leur maison mère, on peut faire beaucoup de choses. On peut faire beaucoup de choses. (...) Si je prends l'exemple de C*** que je vous ai donné tout à l'heure, quand vous avez 95 ou 98% du marché mondial cette entreprise... Bon ben ça, ils seront indélogeables ! Indélogeables. Parce que ça veut dire quoi ? Ça veut dire que le groupe auquel ils appartiennent n'est pas compétent pour faire ce qu'ils font. Et comme ils ont ce marché, on va les laisser croître. Et c'est tout »* (R19-2).

Pour ce qui est des formes de contrôle, les managers territoriaux perçoivent essentiellement deux formes de contrôle :

- Le contrôle formel par les résultats : *« et pas à la filiale de passer une grosse partie de son temps à faire des tableaux de chiffres ou bien vous n'avez pas de confiance vous*

leur demandez à la fois de faire passer 50% de leur temps à faire du reporting en embauchant chez vous des gens qui vont regarder les reportings et leur poser trop de questions pour leur demander surtout les détails, c'est un vrai problème d'exécution de la délégation » (R20-1) ;

- Et surtout le contrôle par les personnes qui est la forme de contrôle la plus fréquemment citée et qui, selon les répondants agit négativement sur l'ancrage territorial d'une filiale étrangère : *« alors, qu'est-ce qui fait qu'une entreprise, une entreprise qui est ancrée dans le territoire c'est d'abord une entreprise dont les propriétaires ou les responsables de l'entreprise sont issus du territoire » (R17-3).*

Aussi, lorsque les répondants font référence au contrôle par les personnes, une grande majorité d'entre eux cible également le turn-over des managers de filiale qui pour eux est un élément important qui nuit à l'ancrage territorial d'une filiale étrangère et surtout qui restreint davantage leur propre marge de manœuvre : *« Quand vous avez 5 changements de patrons en 5 ans et que le successeur n'est pas responsable de ce qu'a dit le précédent etc etc et qu'il fait exactement l'inverse vous le sentez (...) Cela peut changer du jour au lendemain. Si on a un autre Directeur qui dit moi c'est mon tableau de bord et ce qui se passe dehors, cela ne m'intéresse pas et ce qui m'intéresse c'est la rentabilité et le chiffre d'affaires à la fin de chaque mois... Voilà. (...) les Directeurs de sites changent régulièrement comme les Préfets, et à chaque fois, il faut tout reconstruire... » (R13-2).*

Par conséquent, il apparaît que le contrôle par les personnes est la modalité de contrôle qui pose le plus de problème et d'autant plus lorsqu'elle est couplée à un effet de turn-over qui ne permet pas à l'action publique locale d'agir dans la durée.

b. Le pôle « Bottom-up »

Le « Bottom-up », s'il génère plus d'occurrences que le pôle « Top-down » couvre en revanche moins de répondants (33/36) tout en restant un élément important dans les discours des répondants visant à expliquer l'ancrage territorial d'une filiale étrangère. En effet, rappelons que le pôle « Bottom-up » renvoie aux initiatives prises par les filiales étrangères et qui correspond à un comportement discrétionnaire visant à se développer.

Parmi les unités de sens relevées, nous avons construit 5 codes différents avec des références à différentes formes d'initiative, certaines correspondent à la littérature d'autres viennent la compléter.

En ce qui concerne les formes d'initiative que l'on retrouve dans la littérature, il en va des initiatives internes liées à une mise en concurrence interne à l'EMN. Cette catégorie d'initiative regroupe le plus d'unités de sens encodées et témoigne de la pression concurrentielle intra-groupe ressentie par les managers territoriaux. Aussi, apparaissent-ils rompus à l'exercice tant ils sont habitués à accompagner les initiatives internes : *« l'exemple type aujourd'hui c'est que beaucoup de groupes internationaux en réalité lorsqu'ils décident de faire un choix d'investissement, décident de le faire sur un site particulier par rapport à plusieurs sites qui peuvent être répartis sur le monde. Et donc il y a une espèce de challenge qui se fait, enfin il y a une mise en concurrence interne des sites. Et donc vous allez avoir, on a eu très, très fréquemment en Alsace, je dois exercer des fonctions un peu similaires à la CUS il y a quelques années, je veux dire le cas de figure où vous avez telle entreprise qui vient vous voir en disant : en général, on demande de monter un dossier pour avoir tel investissement de 30, 40, 50 millions d'euros, simplement ils ont short-listé 3 ou 4 sites du groupe à travers le monde et on est un ou 2, enfin on est un de ces 3 ou 4 groupes et donc, il faut nous aider à monter le dossier »* (R1-1) ;

Nous retrouvons également les initiatives locales où la filiale étrangère saisit des opportunités recherchées localement : *« il y a quand même un point fort qu'il ne faut pas loupé, c'est la capacité à être en mesure d'être réactif et de répondre à une attente d'entreprise si une entreprise a un projet il faut être là avec elle et être clair sur la façon dont on peut l'accompagner en matière de formation etc., maintenant ça ça marche quand elles ont des décisions qui peuvent être prises en local donc on a quelques entreprises en Alsace ou c'est le cas, et donc là on peut bosser avec elles parce que elles sont maîtres chez elles »* (R1-4)

Enfin, les résultats révèlent deux types d'initiative qui viennent compléter la littérature dans la mesure où nous ouvrons la boîte noire que constitue l'action publique locale pour ce pan de littérature. Il s'agit des initiatives territoriales, et des initiatives hybrides territoriales/globales.

Les initiatives que nous avons qualifiées de territoriales puisqu'elles émanent des acteurs publics. Ces derniers ont identifié une opportunité sur le territoire et la mettent à disposition de la filiale étrangère : *« je peux aller voir le dirigeant en disant il se passe quelque chose à gauche. Est-ce que ça ne vous intéresse pas de faire un petit détour pour voir ce qu'on peut y faire ? Je propose de rencontrer ce dirigeant, il a un projet de développement dans ce sens-là, je pense que nous pourrions faire un bout de chemin ensemble. Est-ce que c'est quelque chose qui vous intéresse ? Après, il va me dire « oui » ou « non » en fonction de la stratégie du groupe, etc. Mais s'il y a une ouverture possible, il va s'y engouffrer parce que lui, son but c'est forcément d'augmenter son business. Et donc, c'est comme ça que l'on peut apporter de la richesse. Ce n'est pas seulement en étant un facilitateur après, parce qu'il veut investir encore, embaucher encore, on va lui trouver un peu de place ; mais tout ça, d'accord, ça fait partie aussi des éléments normaux, standards que l'on va apporter. Mais puisqu'ils sont largement insuffisants, il faut lui apporter autre chose. Il faut lui montrer qu'on peut, qu'on vit avec lui. En fait, on est un de ses salariés quelque part. On est son conseiller intra-entreprise et on est là à côté de lui, en plus on ne lui coûte rien. Et on lui amène des affaires. Donc, quand le dirigeant a en face de lui quelqu'un ou une structure, qui sait lui montrer ça, lui apporter des affaires, le faire réfléchir, lui dire attention ! Il se passe quelque chose ici en difficulté, chez un nouveau partenaire, soyez prudent ! Mais ça vaut de l'or. Et là, lui, même s'il n'en parle pas au sein du groupe, quand c'est quelque chose de négatif, quand c'est quelque chose de positif, il doit venir auprès du groupe en disant... mettons, je prends un exemple du partenariat que j'évoquais, avec quelqu'un qui a un projet, etc. qu'on pourrait imaginer faire ensemble. Il va forcément prendre son bâton de pèlerin, aller voir son groupe et va dire voilà, j'ai une idée, je vais faire ça et ça. Qu'il l'ait prise lui ou pas lui, on s'en fout. L'essentiel, c'est que ça puisse créer une motivation et déboucher sur un projet qui va créer une nouvelle richesse sur le territoire, et on aura gagné. Et ça c'est important » (R14-3) ; « nous on a identifié des entreprises avec nos collègues, des professionnels de l'économie qui ne se connaissaient pas, qui ne s'identifiaient pas être sur un secteur d'avenir. Ils étaient dans leur secteur, ils n'avaient pas identifié qu'ils étaient très voisins de quelque chose qui était en train de muter. Bon, notre rôle, c'est aussi de leur montrer ça. Après, ils font, ils ne font pas, après le chef d'entreprise, il fait son job. On n'est pas en économie dirigée. Mais si parce qu'on a identifié ça, notre rôle, c'est de le faire savoir, de lui faire connaître en disant écoutez, il ne manque pas grand-chose. Avec nos collègues de la région, on peut mettre en place un dispositif de formation pour vos salariés, on peut vous amener de l'expertise » (R17-4).*

Les initiatives que nous avons qualifiées d'hybrides territoriales/globales sont identifiées par l'action publique locale, sur le marché global, et proposées ensuite à la filiale étrangère : « *des actions qui s'orientent vers, ben, aller chercher non pas des IDE en termes de création de sites mais des partenariats à l'extérieur qui permettent après de générer du business et des activités, etc.* » (R1-1) ; « *Vous pouvez faire venir un conseiller extérieur ou un partenaire extérieur d'ailleurs* » (R17-4).

Enfin, les initiatives simplement globale ou hybride interne/globale ne sont pas ressorties du discours des répondants ce qui peut s'expliquer tout simplement par le fait qu'ils n'interviennent peut-être pas sur ce type d'initiatives, ou encore qu'elles sont plus rares que les autres ou simplement perçues comme des initiatives internes.

3.3.5 Le couple AA « Proximité – Distance »

Le couple AA « Proximité – Distance » a généré le plus d'occurrences et couvre 35/36 répondants. Nous présentons d'abord les résultats issus du pôle « Proximité » (a.) que nous mettons ensuite en tension avec les résultats issus du pôle « Distance » (b.).

a. Le pôle « Proximité »

Les managers territoriaux évoquent le besoin de proximité avec les filiales étrangères pour pouvoir suivre leur développement et pouvoir réagir lorsqu'un problème productif se pose : « *C'est le meilleur moyen de fidéliser une entreprise sur le territoire. L'ancrage territorial, c'est le produit d'un ensemble d'actions des acteurs locaux qui multiplient les piquets qui font qu'il n'y a pas juste un fil, et puis si on le coupe, il s'en va. C'est agir sur le relationnel tout simplement, à différents niveaux. Donc, c'est faire que les élus soient identifiés par les acteurs de ces entreprises, et réciproquement. Que les techniciens le soient aussi à leur niveau. C'est accompagner l'entreprise dans ses différentes étapes : en préparation, en implantation, foncier, immobilier, recrutement... Eventuellement, quand ça devient difficile le cas échéant aussi, comment on peut travailler sur la mutation de site, savoir comment on peut travailler sur la mutation professionnelle avec les autres cas* » (R17-4).

Ce besoin de proximité vise donc à suivre les filiales étrangères de sorte à accompagner ou catalyser un développement ; l'objectif est donc d'identifier un problème productif positif, source de développement pour la filiale étrangère. Il s'agit, dans une logique d'anticipation, de détecter/catalyser les possibles initiatives de la filiale étrangère de sorte à l'accompagner : « *parce que ça nous permet d'anticiper éventuellement des besoins en formation, c'est-à-dire qu'en gros, il y a tels investissements, ça suppose qu'on est déjà spécialisé sur tel truc mais ça veut dire que derrière notamment avec la Région, on peut monter un plan de formation pour le personnel, etc.* » (R1-1) ; « *et après vous avez les entreprises industrielles qui ont des cycles d'investissement de process qui sont réguliers de plus en plus courts d'ailleurs, trois, quatre, cinq ans qu'on faisait des entreprises multinationales... quelque part les nouvelles, les nouveaux investissements sont considérés enfin sont en concurrence avec d'autres sites, avec d'autres trucs etc etc et donc on les regagne comme des projets nouveaux pratiquement à chaque fois* » (R9-1) ; « *c'est très important de montrer et d'afficher cette présence et de leur... qu'ils se sentent toujours épaulés, à côté d'eux, il y a quelqu'un, il y a un téléphone, je sais que je peux contacter telle ou telle structure. Et s'ils n'ont pas la solution, ils nous trouveront des solutions. C'est toujours cette histoire du couteau suisse qui m'intéresse bien* » (R14-3).

Mais ce besoin de proximité avec les filiales étrangères s'exprime également dans le but de prévenir et d'anticiper les problèmes productifs négatifs qui impliquent la remise en cause partielle voire totale de la localisation de la filiale étrangère : « *Donc les collectivités, la proximité que joue la collectivité, pour moi, c'est une valeur ajoutée qui est exploitée aussi, à ce moment-là, stratégique surtout quand on parle de redressement de certaines entreprises qui sont en difficulté. Donc à ce moment-là, et Strasbourg, c'est peut-être un excellent exemple de comment ça peut fonctionner surtout le partenariat entre différentes administrations* » (R13-5) ; « *dans le même ordre d'idée on travaille aussi beaucoup en ce moment malheureusement sur des notions de mutation version affaires en difficulté dans des entreprises qui ont des problèmes en fait et qui doivent trouver des solutions aux différends ça ce sont toutes les actions vers les entreprises en directe action militaire quelque part en fait* » (R9-2) ; « *L'entreprise a besoin d'avoir toujours à côté d'elle des partenaires, des institutions qui peuvent lui donner un coup de main dans ses développements futurs, dans les difficultés qu'elle peut rencontrer* » (R14-2).

La proximité relationnelle recherchée se joue entre les managers territoriaux et le manager de filiale étrangère de sorte à être au plus près de l'information stratégique qu'il s'agisse d'un développement positif ou négatif : *« Mais ça nous permet de réfléchir à cette ouverture possible et à dialoguer avec l'entreprise et apprendre dans ce dialogue des éléments d'information qui ne nous auraient pas été dits clairement. On sent quelque chose, le dirigeant peut-être nous met sur la voie, peut-être pas (...) on provoque un dialogue (...) que ce soit... que les entreprises qui sont en bonne santé, aussi bien que pour des entreprises en difficulté. Je parle du développement positif/négatif »* (R14-3).

Il s'agit d'une proximité relationnelle quasi-exclusive entre un manager territorial et un manager de filiale étrangère. Une proximité relationnelle privilégiée, basée sur la confiance, et non territorialisée entre une multitude de parties prenantes. Cette proximité relationnelle quasi-exclusive permet justement le partage d'informations sensibles et confidentielles mais déterminantes pour le management territorial de l'ancrage de la filiale étrangère. Il s'agit d'inscrire l'action publique locale dans une logique d'anticipation des problèmes productifs et des initiatives des filiales étrangères : *« là je vous confie ça c'est super confidentiel on est trois au courant dans la boîte je suis en difficulté je vais fermer ou alors je me bats ou je me prépare à ouvrir une nouvelle usine il faut que je me prépare à convaincre mon siège mais si mon siège sait que là je suis avec toi si il le sait il me raye de la carte »* (R9-3).

Néanmoins, le turn-over des managers de filiales est négativement perçu dans la mesure où la relation privilégiée créée se rompt brutalement et nécessite alors de faire du tuilage pour assurer la passation et reconstruire en partie la confiance : *« le fait que le directeur change, forcément nous a fait craindre une perte d'implication du site, ce qui n'a pas été le cas mais il y a quand même eu un moment donné où il fallait faire du tuilage. Le changement aussi à la tête du groupe P*** fait qu'aussi, à un moment donné, on ne sait pas si ce projet-là continuait ou pas quoi »* (R17-5) ; *« La confiance ça met du temps et c'est le proverbe la confiance elle vient à pied et elle part en vélo donc on met des années à construire une relation de confiance avec ces acteurs-là quoi »* (R13-2) ; *« Sans parler des changements de dirigeants enfin les dirigeants locaux hein ça aussi faut gérer et parfois tout recommencer enfin tout recommencer disons refaire une partie du chemin quoi »* (R16-1) ; *« après on les perd jamais de vue c'est-à-dire qu'on garde, on reste en contact avec elles tout le temps. Alors l'entreprise reste, les hommes changent hein »* (R9-1).

Par ailleurs, cette proximité relationnelle, recherchée par les managers territoriaux, peut enclencher une proximité organisationnelle avec d'autres acteurs : « *C'est-à-dire, c'est que... C'est beaucoup de... C'est un feeling, c'est un relationnel qui est tissé entre les dirigeants avec les acteurs politiques, avec les acteurs techniques. Ce sont les directeurs de site, les interfaces, les relations qu'on saura nouer avec eux. C'est le fait de les rencontrer de manière informelle ou formelle et de pouvoir identifier de manière non exprimée des attentes, des préoccupations et de pouvoir suggérer des relations, des mises en relation* » (R17-4).

Dans cette perspective, les managers territoriaux cherchent à construire des ressources spécifiques territoriales perçues comme des facteurs d'ancrage : « *Par exemple, ces projets-là font partie de la stratégie d'innovation. Sur l'innovation, le projet, enfin la démarche récente qui s'est développée depuis environ un an, c'est justement d'essayer de structurer l'offre du territoire en matière de plate-forme pour pouvoir attirer des entreprises extérieures, pour pouvoir fournir aussi des plates-formes de transfert de technologies aux entreprises locales et surtout de faire des choix en termes de ciblage de thématiques et de pouvoir cibler les moyens qui sont dégagés quoi. On subventionne également des projets collaboratifs entre les entreprises des laboratoires de recherche et projets collaboratifs où parfois, les collectivités sont impliquées, mais on est financeur aussi là-dessus* » (R17-5) ; « *il faut qu'elle utilise de la main d'œuvre pour sa production, pour son développement et pour sa recherche c'est-à-dire qu'elle trouve tout ce qu'elle peut trouver sur le territoire* » (R1-7).

Néanmoins, nombreux sont les répondants qui évoquent les limites des projets collaboratifs qui impliquent notamment la combinaison des formes de proximité géographique, organisationnelle et institutionnelle. En effet, selon les managers territoriaux interrogés, si l'action publique locale en faveur des R.T.O (pôle de compétitivité, grappe, cluster) leur a permis de se professionnaliser, de structurer leur action, et de davantage s'orienter vers le soutien à l'innovation, ils n'en demeurent pas moins très critiques à l'égard des effets de ces politiques publiques sur l'ancrage territorial des filiales étrangères. Plusieurs répondants remettent en cause leur efficacité en termes d'ancrage territorial des filiales étrangères. La politique est alors qualifiée de « *politique de saupoudrage* » d'une part, et d'autre part, les managers territoriaux s'interrogent quant aux retombées des projets collaboratifs sur le territoire : « *on n'en voit pas forcément les résultats en termes... On voit les résultats en termes de projet, mais pas forcément en termes d'entreprise. Donc, c'est beaucoup plus difficile* » (R17-3) ; « *Le rapport investissement-retour sur l'investissement nous interroge parfois* » (R17-4) ; « *Mais l'impact sur l'emploi sur le territoire est à chaque fois difficile (...)*

Et puis ensuite, on peut se dire aussi que, quelque part, c'est du soutien aux entreprises qui sont ici mais que le résultat en termes de chiffre d'affaires, par exemple, ne va pas se retrouver, il ne va pas impacter l'implantation locale » (R17-5) ; « Ben il y a eu des fortes attentes sur les pôles de compétitivités qui avait annoncé énormément de chose des financements à la clé assez considérables force est de constater que aujourd'hui le résultat qu'on en retire est proche de 0. En même temps les collectivités dont M2A le Conseil Général ont mis des sommes folles là-dedans notamment dans le pôle véhicule du futur il y a énormément d'argent qui est consacré par les collectivités locales dans les financements des pôles de compétitivité donc le PVF mais également BioValley ou le pôle Fibre les trucs comme ça et avec des retombées qui sont nulles. Et donc plusieurs s'élèvent régulièrement pour dire à quoi ça sert est-ce que l'on ne ferait pas mieux de placer cette argent dans des actions plus spécifiques de développement qu'on conduirait nous-même et non pas dans des grands machins qu'on appelle des pôles de compétitivité avec des structures de 35 personnes 5 directeurs généraux avec une gouvernance lourde coûteuse et très peu efficace finalement (...) y a pôle de compétence il y a grappe cluster réseau c'est une grande mode tout le monde essaye de rassembler les entreprises autour d'une thématique commune » (R14-1).

La problématique est alors celle du lien entre activité d'exploration et activité d'exploitation. Il s'agit également d'une remise en question de l'objectif des pôles de compétitivité visant à accroître l'attractivité du territoire : *« le modèle sur lequel il est construit est une utopie (...) c'est devenu un acteur de l'écosystème, mais je ne connais aucune entreprise qui s'est installée là ou qui a fait une extension parce qu'il y avait un pôle de compétitivité. Alors que pourtant, ça devait, hein ! En théorie, ça devait, oui » (R10-1).*

Par ailleurs, ces politiques publiques orientées vers un accompagnement collectif et vers l'innovation semblent ne pas suffire au regard des spécificités du territoire Alsacien dans la mesure où le tissu industriel des filiales étrangères se compose de nombreux sites productifs qui ne disposent pas tous d'un service de R&D et auquel cas, les projets collaboratifs orientés vers des innovations d'exploration n'ont que peu d'intérêt : *« Jusqu'à présent, le site fonctionnait de son côté, il avait les relations avec le siège, mais pas forcément de relation au niveau technique, administratif, pas forcément de projet commun parce que le site de production est un site, ici, en tout cas, où il n'y a pas de R&D par exemple. Donc ils font de la production. Par contre, si on va à Sochaux, on peut imaginer des projets entre l'université locale et le site parce qu'il y aura les projets de recherche. Ici, c'est quand même moins le cas » (R17-5)*

Ainsi, la proximité avec les filiales étrangères semble prendre corps dans un accompagnement non seulement collectif mais aussi individualisé : *« Donc les généralistes individuels, individualisés pour les actions individuelles et les généralistes ou des techniciens généralistes comme les CCI pour les actions collectives. Et ensuite, il existe des techniciens qui sont spécialisés dans l'accompagnement collectif d'entreprise, ce sont les pôles »* (R14-2) ; *« Donc on a deux missions finalement rencontrer et fédérer les chefs d'entreprises à l'échelle du territoire mais aussi des infra-territoires et une autre mission qu'on a appelé mission grand compte depuis deux-trois ans où là on fait de l'individuel et c'est fait à l'intérieur de la CUS on a identifié une trentaine de grands comptes on a formalisé une démarche avec une communication un peu spécifique en gros ce ne sont pas forcément les plus gros employeurs mais ce sont des entreprises emblématiques et représentatives de différents secteurs qui font l'objet d'un suivi particulier »* (R13-2).

b. Le pôle « Distance »

Si le pôle « Distance » a une fréquence d'occurrence inférieure à celle du pôle « Proximité », il est couvert par autant de répondants ce qui souligne son importance. Par ailleurs, distance et proximité sont étroitement liées dans le discours des répondants. En effet, les managers territoriaux évoquent le besoin de distance à deux niveaux ; une distance qui s'exprime par l'absence de proximité au niveau du territoire, et une distance qui s'exprime par le besoin de proximité a-territoriale, sur le marché global. Ainsi, la distance géographique est activée.

D'abord il s'agit d'un besoin de distance au sein du territoire de sorte à ne pas étouffer les filiales étrangères et à leur laisser l'espace dont elles ont besoin ce qui suppose que les managers territoriaux gèrent pour leur compte des proximités perçues comme contre-productives : *« dans le développement d'un projet et dans la réalisation d'un projet, on a décidé une construction d'un bâtiment, enfin bref, de la mise en place d'une activité, il peut y avoir des phases à ce moment-là : un permis de construire, une autorisation d'exploiter, etc. Donc par rapport à cela, il faut déjà, à ces moments-là, être présent, montrer, accompagner, travailler pour l'entreprise. Il faut vraiment qu'elle se sente aidée, en quelque sorte, l'entreprise s'occupe de son cœur de métier, nous on lui fait toute la logistique derrière »* (R14-2) ; *« ils sont confrontés, au quotidien, à tellement de situations singulières, des problèmes, ils éprouvent tellement de difficultés quotidiennes, qui ne font pas forcément leur*

cœur de métier, que voilà, ils ont vraiment besoin d'un interlocuteur au sein d'une administration capable vraiment de mobiliser tout le reste, mais un seul interlocuteur » (R13-5).

Le besoin de distance est également exprimé par les managers territoriaux en lien avec la préservation des secrets industriels de la filiale étrangère et particulièrement lorsqu'elles disposent d'un service R&D : *« qui est une merveille de technologie 2000 salariés qui bossent sur un ensemble super secret ou il y a toutes les voitures du monde arrivées les unes après les autres ils sont aussi examinés référencés etc... en essayant de piquer de comprendre la technologie etc » (R1-6).*

Dans ce besoin de distance au niveau territorial, les managers territoriaux évoquent les problèmes liés à une sur-sollicitation des filiales étrangères et à une activation de proximité exacerbée et mal régulée car dispersée entre une multitude de parties prenantes : *« C'est très compliqué pour l'entreprise que d'avoir tous ces interlocuteurs ! » (R1-1) ; « il y a pléthore d'acteurs qui vont solliciter les entreprises, on demande maintenant même des référents uniques, donc chacun tire la couverture à soi et on essaye de faire les choses un petit peu du n'importe quoi, c'est pesant et ça manque de lisibilité pour l'entrepreneur » (R16-1) ; « il y'a de multiples intervenants et on souhaite que ceci s'organise de façon cohérente. Il y'a urgence » (R20-1).*

Ensuite, il s'agit pour les managers territoriaux d'activer la distance géographique en activant une proximité relationnelle a-territoriale, qui se construit sur l'espace mondial : *« c'est que le dirigeant doit réussir, et à nous de lui donner tous les moyens dont il ne dispose pas pour réussir et ensuite, pour le devenir de l'entreprise, forcément, la réussite de ce premier projet va attirer d'autres besoins ou en tout cas, d'autres projets que peut avoir le groupe, voire des cercles extérieurs qui voient que ce projet-là à l'échelle du monde, je pense à des sous-traitants, je pense à des partenariats, je pense à des tas d'autres possibilités, des effets un peu induits et qui peuvent être autant des faits dominants par rapport à la réussite de ce projet et où on intervient » (R14-3).*

L'activation de la distance géographique, par une proximité relationnelle a-territoriale qui prend la forme d'actions publiques internationales, permet ainsi de catalyser/accompagner les initiatives des filiales étrangères *« Il y a eu, dans la prospection en internationale aujourd'hui*

une évolution absolument considérable (...) se pose notamment chez nous sur un certain nombre d'implantations existantes la capacité à préserver leur compétitivité. Et là, c'est ce que je vous disais on n'est plus que sûr de décrocher des implantations industrielles mais aussi sûr de trouver des partenaires et faire du partenariat, trouver des opportunités pour le compte des implantations existantes. Donc ça c'est une préoccupation permanente et sur lesquelles les collectivités sont assez mobilisées » (R1-1).

Mais cette proximité relationnelle a-territoriale permet aussi d'engager un suivi des relations avec les sièges des filiales étrangères du territoire qui est identifié comme source d'ancrage : *« nous, on a encore quelques japonais, on a M*** qui est présent. On a travaillé nos élus sont venus au Japon il y a deux ans. Et ça a participé à l'ancrage ça, voilà, ça a montré qu'on était intéressé par leur activité » (R17-4).* *« Mais il y a tout le travail d'influence et de soutien aux entreprises locales qui peut être fait par les élus. Plus on a un élu important au niveau national, mieux ça sera pour faire avancer les dossiers. Donc voilà, ça c'est l'exemple sur la fonderie et aujourd'hui les élus, B*** comme B*** d'ailleurs, ont des relations assez poussées avec M***. Il y a eu un voyage au Japon qui a été organisé en 2012 où B*** et B*** sont allés sur place dans l'idée de rencontrer des entreprises là-bas mais également de rencontrer les dirigeants du groupe M*** au Japon. Puisqu'en plus, une entreprise comme M***, enfin le site ici répond directement au japon. C'est-à-dire qu'il y a une direction Europe qui est en Hollande, par contre qui répond directement, c'est assez centralisé. Ce qui fait qu'on a intérêt aussi à avoir des bonnes relations aussi avec le siège du groupe, qui est du coup au Japon » (R17-5) ; « Bon on essaie d'avoir des relations avec les sièges un peu sur le long terme quoi et d'être un peu proactif là-dessus » (R1-1).*

L'activation de la distance géographique en construisant des proximités a-territoriales sur l'espace global permet à la fois de catalyser/accompagner les initiatives de la filiale étrangère dans une logique d'identification et de co-construction de problèmes productifs positifs, mais aussi d'accompagner les problèmes productifs négatifs en recherchant une mise à niveau industrielle de l'actionnariat où il est question de manager la rotation des EMN sur le territoire : *« on peut accompagner les entreprises dans leur propre stratégie de rachat d'entreprise à l'étranger de leur pénétration des marchés à l'étranger on se rend compte que sous le champ du développement international là aussi on peut faire des choses » (R1-6)* *« mais bon dans l'absolu il y a quand même beaucoup de passerelles entre l'endogène et*

l'exogène. Un autre exemple on présente un certain nombre d'offres de reprise à des boîtes étrangères » (R2-2).

Il est donc question d'un savant dosage entre proximité et distance, ou trop de proximité au détriment de la distance ou inversement mène à des effets négatifs en termes d'ancrage territorial de la filiale étrangère : *« c'est une question de dosage, de phasage, voilà, et de ciblage, voilà, ce sont les trois éléments » (R13-5).*

Enfin la distance s'exprime également par l'importance accordée aux ressources génériques telles que les infrastructures qui sont codifiables et reproductibles ailleurs mais pourtant identifier comme facteur d'ancrage territorial : *« Toutes les démarches en matière d'aménagement du territoire peuvent jouer. Les multinationales sont très sensibles à la problématique de l'accessibilité. Donc, dès lors que vous veillez à ce que le site soit accessible, que ce soit pour la partie clientèle ou pour la partie personnel, tout simplement... Ce sont aussi des éléments qui jouent. Et là, les collectivités sont maîtres en la matière. C'est plein de choses qui jouent sur l'ancrage territorial » (R1-2).*

3.3.6 Le couple AA engagement du manager de filiale « pour le territoire – pour l'EMN »

Si le couple AA engagement du manager de filiale « pour le territoire – pour l'EMN » a généré le moins d'occurrences il n'en est pas moins cité par plus de la majorité de l'échantillon et il est présenté comme un élément déterminant à la fois pour l'ancrage territorial de la filiale étrangère et pour la marge de manœuvre de l'action publique locale.

20/37 répondants perçoivent une dualité de l'engagement du manager de filiale entre son territoire et son EMN : *« après il y a des choses qu'on ne mesure évidemment pas (...) ça évidemment la qualité du dirigeant local et son investissement font quelque chose un peu différent » (R1-1) ; « si l'entreprise est sans autre volonté qui est de travailler, et que c'est un peu une entreprise boîte à outils, quel que soit le niveau technologique le dirigeant va être dans la politique de son groupe. Il va même travailler dans la langue de son groupe » (R11-1) ; « le Directeur de site est souvent un petit peu sous pression il est pris entre deux feux quoi » (R14-1).*

La tension de l'engagement du manager de filiale pour son territoire et son EMN est positivement perçue et source d'ancrage territorial pour la filiale étrangère : « *Et un chef de projet qui a un tel projet, a une pression énorme, phénoménale. Il ne peut que réussir. S'il ne réussit pas, le gars il est mort (...) Et autre aspect psychologique important, c'est qu'un dirigeant qui est venu sur place et qui a monté son projet, qui l'a réussi et qui est dans sa phase de croissance, n'a pas forcément envie de décroître. Lui, il est bien là, il veut encore développer, il n'a pas envie de partir. Donc, quand il a un problème et quand il est en concurrence on l'évoquait, je crois, quand on s'est rencontré, les plus grands concurrents dans un projet d'une entreprise, c'est souvent le groupe en interne. Et donc lui, il veut toujours vivre et rester au sommet pour récupérer ces projets. Il ne peut pas se permettre, et il ne veut pas, enfin parce qu'un dirigeant c'est comme ça, ça a cette mentalité-là, il faut toujours qu'il avance. Donc, il a besoin d'avoir d'autres projets. Et donc, s'il rencontre une difficulté, il va se battre bec et ongles pour ne pas mourir. S'il y a de nouveaux projets, il va se battre bec et ongles pour les récupérer au sein même de son groupe. Et c'est la nature humaine du dirigeant d'entreprise, c'est classique. On n'y pense pas mais c'est tout à fait classique. Et quand on sait ça, on peut surfer sur des choses qui n'ont pas des aspects, qui n'ont pas forcément une... des paramètres qui n'ont pas forcément un aspect quantifiable, mesurable. Ce n'est pas de l'argent, ce n'est pas du temps qu'on peut quantifier, mais c'est de la confiance, c'est un échange, un investissement et voilà. Et ça, c'est qualitatif ce n'est pas quantitatif. Et ça, c'est quelque chose d'extrêmement important* » (R14-3).

Par ailleurs, l'engagement du manager de filiale étrangère constitue une variable intermédiaire entre l'action publique locale et l'ancrage territorial d'une filiale étrangère. En ce sens, plus l'engagement du manager de filiale étrangère est fort, plus l'action publique locale augmente son pouvoir discrétionnaire : « *mais on le fait et on le fait d'autant plus facilement et mieux comme je le disais souvent l'usine en question, le Directeur d'usine est le premier fervent défenseur de son activité chez lui* » (R14-1).

Notons que l'engagement de nature affective pour le territoire ressort dans le discours de 11 répondants comme un facteur d'ancrage territorial de la filiale étrangère : « *Mais c'est juste lié à une histoire personnelle du dirigeant. Et quand je regarde les choses... Quand il n'y a pas d'affect entre un dirigeant ou un membre du comité de direction et le territoire de l'entreprise... il n'y a pas d'ancrage territorial. Il a un ancrage géographique, mais pas territorial* » (R10-1) ; « *Ce que je constate du point de vue des chefs d'entreprises que je rencontre, c'est que beaucoup de chefs d'entreprises sont très attachés à leurs implantations*

dans le territoire alsacien. Et c'est un facteur qui est très important dans sa négociation avec son management à l'international, quand on parle vraiment de groupe puisque l'alsace compte énormément d'implantations dont le siège se trouve à l'étranger » (R4-1).

Cet engagement affectif est par ailleurs corroboré par le discours de 4/7 managers de filiales étrangères : *« J'ai une culture je suis Alsacien mon père est de Strasbourg et ma mère de Colmar, je suis attaché à ce territoire. Moi personnellement c'est quelque chose d'important je suis Alsacien, j'aurai pu être Breton ou Corse mais non je suis Alsacien et ça apporte beaucoup dans ma construction. Je suis attaché aux valeurs culturelles de ma région qui me permettent de me différencier et je suis très attaché à mon territoire » (R25-1) ; « En fait, je me sens très bien ici parce que je suis très attaché à P***, du fait de son histoire, de son développement etc... Mais c'est vrai que l'attachement à la région arrive. Ça ne se fait pas tout de suite, surtout quand on n'est pas de la région. Ça ne se fait pas tout de suite. Mais c'est vrai que, là aussi et dire et bien voilà, l'entreprise a franchi un cap, il fallait d'abord penser à sauver l'usine plutôt que sauver la région. Je dirais donc... mais maintenant qu'on a passé un cap, c'est vrai que tous liens qu'on pourra créer, économiques ou non, avec la région, ben on le fera. Je commence à m'attacher c'est vrai au territoire » (R23-1).*

Aussi, lorsque l'engagement du manager de filiale étrangère pour l'EMN n'est pas compensé par l'engagement pour le territoire il semble qu'il soit vecteur d'effets négatifs pour l'ancrage territorial de la filiale étrangère : *« Bon souvent les boîtes notamment effectivement où il y a des mercenaires qui viennent et qui partent, des mercenaires, des hommes qui partent ailleurs qui s'engagent pour faire des chiffres, pour faire des...qui ne parlent pas français quand ils arrivent et là allez savoir allez chercher l'info vous voyez c'est pas facile et très incertain dans ce cas quoi » (R9-2).*

A cet égard, les répondants évoquent la problématique du lien entre l'engagement du manager de filiale étrangère pour le territoire et le turn-over des managers de filiales étrangères : *« ce n'est pas parce que vous allez voir des gens régulièrement que le jour où ces gens ont des difficultés, qu'ils ne vous plantent pas parce qu'ils sont obligés de le faire, ensuite parce que les interlocuteurs un moment donné sont fluctuants » (R1-1) « Et là ce qui est important c'est que le dirigeant local enfin de ce groupe soit un dirigeant issu enfin qu'il ait une fibre avec le territoire parce qu'on a aussi le cas dans des groupes où les dirigeants viennent pendant deux, ou trois à quatre ans et puis repartent et donc ils n'ont pas cette approche, cette fibre qu'on peut avoir dans d'autres cas » (R9-1).*

Par conséquent, même si le couple AA engagement du manager de filiale étrangère « pour le territoire – pour l’EMN » n’est pas le plus cité, il semble qu’il soit déterminant pour l’action publique locale en ce qu’il constitue un élément saisissable pour les managers territoriaux qui leur permet d’une part de suivre les évolutions de la filiale étrangère, et d’autre part d’agir stratégiquement pour favoriser son ancrage territorial à travers la résolution de problèmes productifs positifs (développement) ou négatifs (restructuration/délocalisation).

3.4 Synthèse et discussion des résultats issus de la P2

Nous discutons ici les résultats issus de la proposition de recherche :

P2. L’ancrage territorial d’une filiale étrangère résulte de couples ago-antagonistes multi-niveaux.

La discussion fait écho à la littérature mobilisée dans le chapitre 2 sections 1 à 5. La discussion est structurée autour de deux points. D’abord, nous discutons de la bipolarité des perceptions des managers territoriaux qui permet de révéler les différents niveaux d’ago-antagonismes de l’ancrage territorial d’une filiale étrangère (3.4.1). Ensuite, nous discutons des ago-antagonismes sur lesquels les managers territoriaux agissent pour favoriser l’ancrage territorial des filiales étrangères et qui permettent d’esquisser les premiers traits du modèle de management bipolaire que nous souhaitons proposer dans ces travaux de thèse (3.4.2).

3.4.1 La bipolarité des managers territoriaux et les ago-antagonismes de l’ancrage territorial d’une filiale étrangère

En tout premier lieu, les résultats ont permis, à travers une perspective ago-antagoniste (Bernard-Weil, 1999 ; 2002 ; 2003) de révéler la force heuristique des contradictions comme chemin d’accès à la complexité d’un phénomène observé (Morin, 1988 ; Poole et Van de Ven, 1989 ; Giordano, 2003 ; Perret et Josserand, 2003 ; Violet, 2003 ; Martinet, 2006). En effet, si les résultats ne révèlent pas une bipolarité parfaite, ce qui nous semble dans l’absolue difficilement atteignable, ils révèlent tout de même une cognition paradoxale (Smith et Lewis, 2011 ; Dameron et Torset, 2014) des managers territoriaux.

Il apparaît que c’est par l’expérimentation que les ago-antagonismes de l’ancrage territorial se sont révélés aux yeux des managers en passant dès lors de l’état « latent » à l’état « saillant »

comme l'indique les travaux de Smith et Lewis (2011). En effet, face à la crise industrielle du territoire Alsacien de la dernière décennie, les managers territoriaux ont renforcé leurs relations avec les filiales étrangères et ont professionnalisé leurs pratiques. Ils sont donc plus proches du phénomène observé et en perçoivent la complexité. Le passage de l'état latent à l'état saillant permet également au manager territoriaux de percevoir et d'exploiter ce que Dörrenbächer et Geppert qualifient de « micro-pouvoir » face aux pressions institutionnelles liées à la norme de performance du siège de l'EMN (2009a ; 2009b ; 2011 ; 2014).

En ce sens, les résultats permettent de confirmer, dans le cas de l'Alsace, que l'ancrage territorial d'une filiale étrangère résulte de facteurs ago-antagonistes. La recherche menée permet donc de compléter et d'enrichir la littérature sur le concept d'ancrage territorial des filiales étrangères, développé par les travaux précurseurs de l'école de la Proximité (Zimmermann et al., 1995 ; Zimmermann, 1998 ; Rychen et Zimmermann, 1999 ; Perrat et Zimmermann, 2004 ; Frayssignes, 2005 ; Zimmermann, 2005 ; 2008 ; Colletis, 2010). Si l'école de la Proximité identifie les ressources spécifiques territoriales et les effets des proximités territoriales comme facteur d'ancrage d'une filiale étrangère, les résultats permettent d'abord, d'identifier d'autres facteurs situés à d'autres niveaux que le territoire.

En effet, à travers l'articulation du facteur AA « proximité – distance » à l'échelle mondiale, en identifiant à la fois des proximités territoriales et a-territoriales (ce qui nécessite d'activer la distance géographique), les résultats permettent d'identifier des facteurs d'ancrage de la filiale étrangère que l'action publique perçoit, et sur lesquels elle agit, et qui sont situés à l'extérieur du territoire. En ce sens, la distance devient un potentiel à activer, tout comme l'est la proximité, et l'enjeu consiste à trouver le bon dosage au bon moment. **Nous enrichissons donc les travaux de l'école de la Proximité en ajoutant au « potentiel des proximités » le « potentiel des distances ».**

L'étude de cas menée permet alors à la fois d'identifier des facteurs d'ancrage multi-niveaux, et de révéler les actions internationales de l'action publique locale. Une interprétation de ces résultats reviendrait donc à concevoir que la proximité territoriale recherchée, à travers l'action publique locale en faveur des projets collaboratifs au sein des R.T.O, n'est qu'un moyen parmi d'autres de favoriser l'ancrage territorial des filiales étrangères. **En effet, les résultats témoignent par ailleurs de l'importance d'un accompagnement individualisé de la filiale étrangère et non pas systématiquement collectif comme dans le cadre des**

R.T.O. Il semble que l'un ne puisse aller sans l'autre. D'autant que l'analyse des perceptions des managers territoriaux souligne le fait que les filiales étrangères du secteur industriel ne dispose pas toutes, dans le cas de l'Alsace, d'un service de R&D ce qui limite considérablement la portée des politiques publiques en matière de R.TO. (pôle de compétitivité, grappe). Aussi, lorsque la filiale étrangère participe à un projet collaboratif financé par le territoire, rien ne garantit que les retombées de ce projet profitent au même territoire. En effet, nos résultats vont dans le sens des résultats d'Andersson et al. (2014) ; à travers leur étude empirique, les auteurs identifient les effets liés au croisement des réseaux internes et externes d'une EMN, par lesquels la localisation d'une filiale peut bénéficier à une autre filiale située sur un autre environnement local par le biais des relations latérales qui favorisent le transfert de connaissances et de compétences. L'analyse des perceptions des managers territoriaux soutiennent cette idée. **Et, en d'autres termes, nos résultats sous-entendent que le financement des projets collaboratifs par le territoire finance alors des retombées perçues par d'autres territoires, situés quelque part dans le monde, ce qui ne fait que renforcer au final le décrochage industriel.** Il est alors question de manager « territorialement » le lien entre activité d'exploration et activité d'exploitation (March, 1991) de sorte à lier les deux sur le territoire afin de favoriser l'ancrage territorial des filiales étrangères et partant redynamiser le secteur industriel. Ce point nous paraît particulièrement important dans un environnement institutionnel qui tend à « normaliser » les accompagnements collectifs au détriment d'accompagnements individualisés. Il semble qu'un équilibre entre les deux soit nécessaire. De même, il semble que les projets collaboratifs financés par les pouvoirs publics devraient davantage intégrer la question « des retombées » sur le territoire lorsqu'une filiale étrangère est impliquée.

Ensuite, les résultats tendent à relativiser les effets positifs des proximités territoriales en concevant un ago-antagonisme « proximité-distance » nécessaire à la survie et au développement de la filiale étrangère mais qui se joue cette fois-ci au sein du territoire ; la filiale étrangère a besoin d'un espace de discrétion d'une part, et d'autre part, de se centrer sur son cœur de métier impliquant par-là de limiter les sollicitations et de n'engager que des proximités pertinentes à la fois pour sa survie et son ancrage territorial. Ces résultats rejoignent d'autres travaux autour de l'idée que la proximité territoriale peut conduire à des effets négatifs dès lors qu'elle est mal régulée (Torre et Zuindeau, 2009 ; Torre, 2011 ; Pham et Torre, 2012 ; Torre et Beuret, 2012).

Par ailleurs, la cognition paradoxale des managers territoriaux est notamment portée par les couples AA « proximité – distance », « top-down – bottom-up », et « conformité – résistance ». Les résultats soulignent ainsi l'existence, aux yeux des managers territoriaux qui font face aux dynamiques de nomadisme de la filiale étrangère, de facteurs d'ancrage multi-niveaux. En ce sens, la recherche menée a permis d'explorer la triple insertion de la filiale étrangère (territoire, EMN, industrie mondiale) (Dupuy et Gilly, 1995) et de révéler les contradictions persistantes mais nécessaires à l'équilibration de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère. Dès lors, ces résultats contribuent à pallier la vision sur-territorialisée de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère, rejoignant ainsi d'autres travaux (Boschma, 2004 ; Boschma, 2005 ; Depret et Hamdouch, 2009). Cette contribution s'est faite en introduisant comme facteurs d'ancrage les couples AA « local-global », « exogène – endogène », et « proximité – distance ».

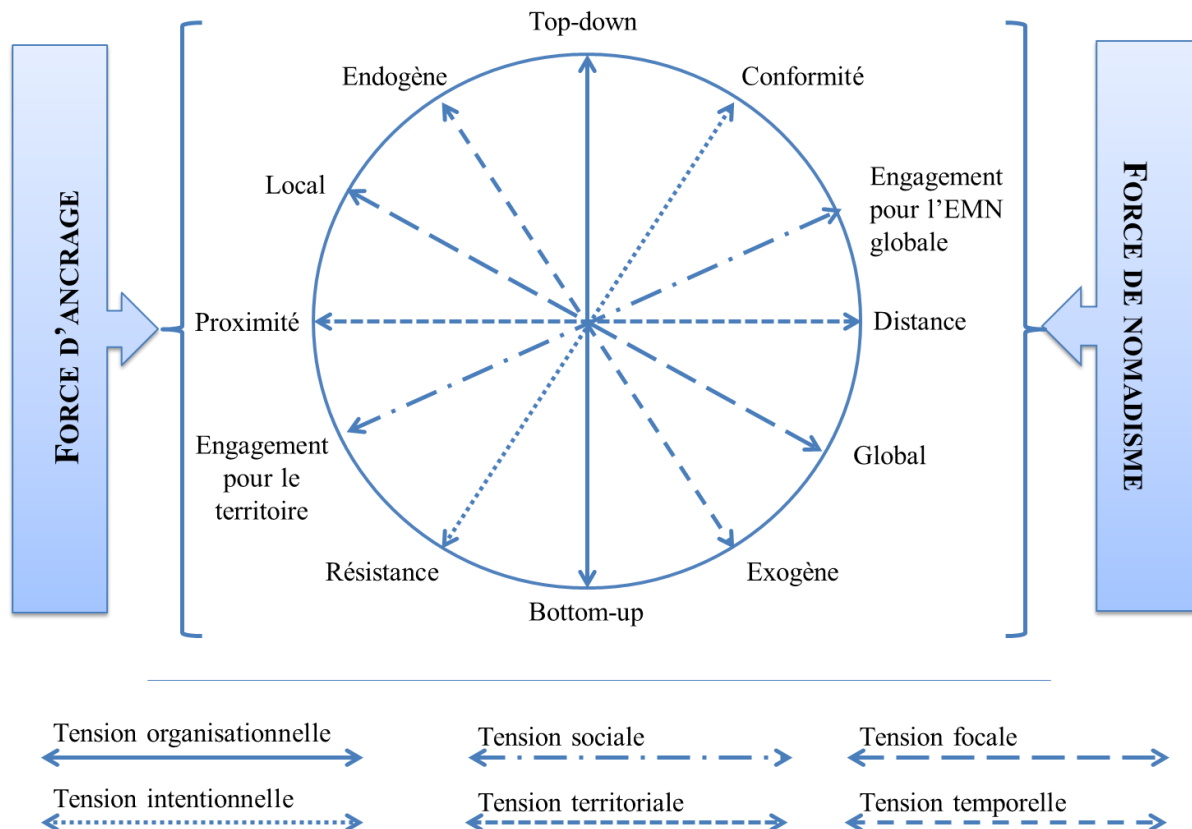
Ces résultats contribuent également à pallier la vision souvent hiérarchique et sous-socialisée des travaux recensés autour du concept d'ancrage en introduisant comme facteurs d'ancrage territorial d'une filiale étrangère les couples AA engagement du manager de filiale étrangère « pour le territoire – pour l'EMN », « logique top-down – logique bottom-up », et « conformité – résistance ».

Ainsi, les managers territoriaux ont une conception de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère qui est à la fois portée par des forces d'inertie (ancrage) et des forces de dispersion (nomadisme). Nous retrouvons ici l'idée de la dialectique complexe entre ancrage et nomadisme où l'ancrage territorial d'une filiale étrangère se révèle justement lors de sa remise en question par des dynamiques de nomadisme (Zimmermann et al., 1995 ; Zimmermann, 1998 ; Rychen et Zimmermann, 1999 ; Perrat et Zimmermann, 2004 ; Frayssignes, 2005 ; Zimmermann, 2005 ; 2008 ; Colletis, 2010).

Néanmoins, **les résultats soulignent l'existence d'une homéostasie pathologique** (Bernard-Weil, 1969 ; Donnadiou, 2014) où l'ancrage territorial parvient à l'équilibration en dehors d'un état normal. En effet, les résultats indiquent qu'il peut y avoir une action publique visant à agir sur les forces de dispersion alors même que c'est l'inertie et donc l'ancrage territorial de la filiale étrangère qui est recherché. **En ce sens, agir sur les forces de dispersion permet, paradoxalement, de renforcer les forces d'inertie et partant l'ancrage territorial d'une filiale étrangère.** Il s'agit donc de mettre en œuvre « une thérapeutique bipolaire »

(Bernard-Weil, 1999 ; 2002 ; 2003 ; Donnadieu, 2014) par l'action publique locale afin de favoriser l'ancrage territorial des filiales étrangères. Pour favoriser l'ancrage territorial d'une filiale étrangère, il convient donc de tenir compte des différents couples AA identifiés dans le modèle proposé au chapitre 2 section 5 (p.182) et repris ici :

Figure 25 : Les facteurs ago-antagonistes de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère



Source : Auteur

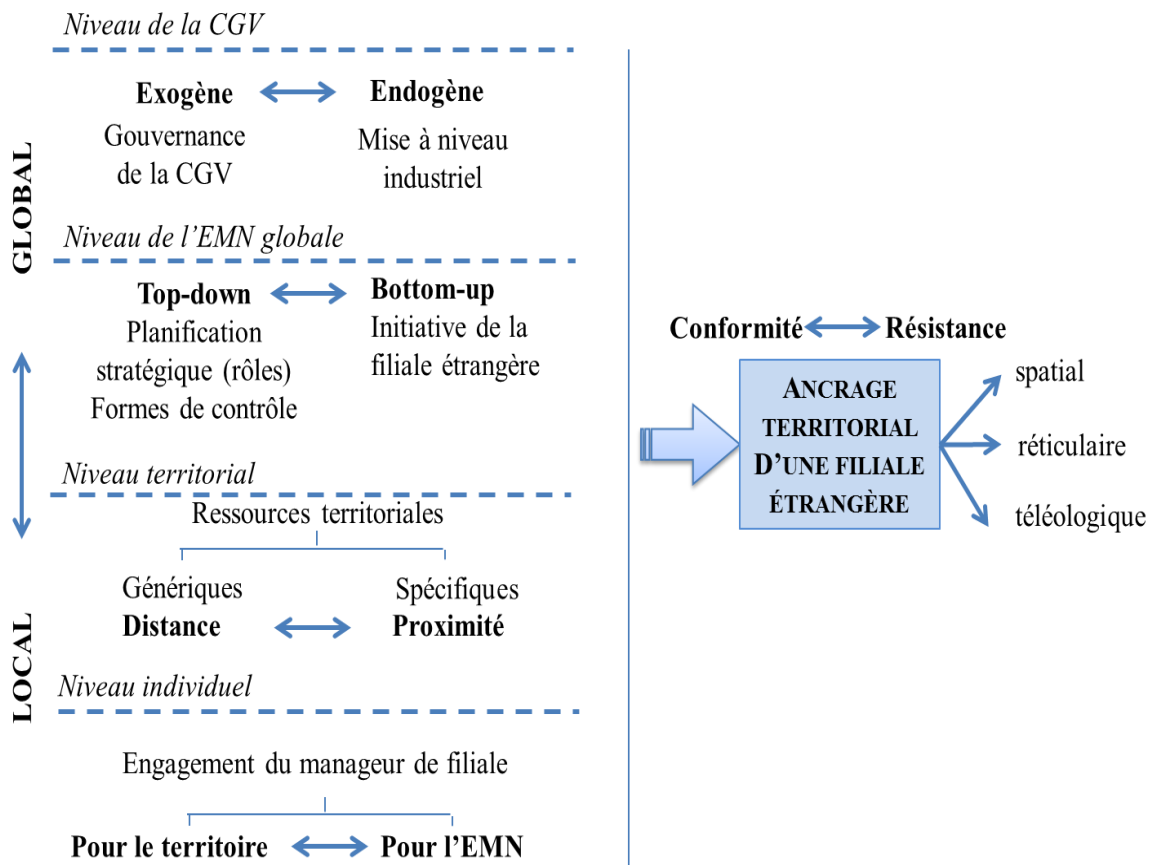
Revenons à présent sur la manière dont ces différents couples interagissent dans les perceptions des managers territoriaux et ceux sur lesquels ils cherchent à agir pour favoriser l'ancrage territorial d'une filiale étrangère.

3.4.2 L'action publique locale et l'articulation des facteurs ago-antagonistes de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère

Les couples AA de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère étant posés, tentons à présent d'appréhender la manière dont ils s'intègrent lorsque l'action publique locale cherche à agir

dessus. En effet, il est question de discuter de l'articulation et de l'activation, par l'action publique locale, des différents niveaux de couples AA qui apparaissent, dans le cas des managers territoriaux alsaciens, comme des facteurs ago-antagonistes de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère (Figure 26).

Figure 26 : les facteurs ago-antagonistes multi-niveaux de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère



Source : Auteur

Après avoir discuté de leur intégration et de leur interaction avec l'action publique locale (a., b., c.), nous revenons sur la dualité institutionnelle qui entoure le binôme action publique locale et filiale étrangère à travers ses conséquences pour l'action publique locale face à son champ organisationnel entraînant parfois des comportements déviants (d.). Enfin, nous discutons de l'élément clé d'un management territorial bipolaire de l'ancrage des filiales étrangères : ce que nous avons appelé « les agents du territoire » (e.).

- a. De l'articulation des couples AA « local – global », « top-down – bottom-up », et « proximité-distance »...

Le couple AA « local-global » entendu comme une tension focale nécessitant de « voir avec ses deux yeux » (Bernard-Weil, 2002 : 32) s'articule dans les résultats autour de différents cercles concentriques de concurrence perçue (mondiale avec la Chine, Européenne avec les pays de l'Est notamment, infranationale avec d'autres régions françaises, et sur l'espace rhénan mais avec des dynamiques de coopétition). Aussi, il apparaît que cette tension focale des managers territoriaux est essentiellement portée par les dynamiques concurrentielles qu'ils perçoivent à l'échelle de l'EMN et qui sont liées à une concurrence intra-groupe (Birkinshaw et al., 2005).

Intervient alors le couple AA « logique top-down – logique bottom-up » qui est une tension organisationnelle inhérente à l'EMN. L'action publique locale essaie d'agir dessus pour favoriser l'ancrage territorial d'une filiale étrangère. Pour ce faire, l'action publique locale active le couple AA « proximité – distance » en orientant leurs actions soit pour agir vers le pôle « top-down », soit pour agir vers le pôle « bottom-up ».

- b. ...A l'intégration dans un couple AA « conformité – résistance » impliquant le couple AA engagement du manager de filiale « pour le territoire – pour l'EMN »...

Concernant le pôle « top-down », l'action publique locale cherche à activer une proximité relationnelle a-territoriale, qui nécessite d'activer la distance géographique dans le but de tisser des liens avec le siège de la filiale étrangère. Intervient ici le couple AA « conformité – résistance » car l'objectif de ces relations avec le siège est de se rendre visible et lisible par le siège de sorte à être perçu comme attractif et donc conforme aux normes du siège. Il est question, pour l'action publique locale, d'une quête de légitimité face au siège. Mais dans le même temps, ces relations a-territoriales avec le siège s'inscrivent également dans une logique de résistance, visant à obtenir des informations stratégiques permettant à l'action publique locale de réagir, de s'adapter, voire d'anticiper. Il s'agit donc de stratégie de résistance adaptative et d'anticipation pour reprendre la terminologie de Barabel et al. (2006).

Interviennent ici les couples AA « proximité – distance » et engagement du manager de filiale « pour le territoire – pour l'EMN » car les résultats indiquent que c'est par le truchement de

l'engagement dual du manager de filiale et d'une proximité relationnelle forte, basée sur la confiance, et quasi exclusive avec quelques managers territoriaux que ces stratégies de résistance sont possibles. En effet, des réponses stratégiques aux pressions institutionnelles (Oliver, 1991), liées à la norme de performance du siège, deviennent possibles avec la complicité du manager de filiale, et dans une culture du secret et de la confidentialité. A cet égard, il apparaît que ces réponses stratégiques, et les coalitions d'acteurs qui en découlent, sont facilitées lorsque la norme de performance du siège s'inscrit dans une logique industrielle et non uniquement financière (ce point implique de réfléchir en amont aux politiques d'attractivité d'IDE et de procéder à une sélection et un ciblage sur des IDE portés par une logique industrielle dans la mesure où ils sont *a priori* plus enclins à l'ancrage territorial que les autres).

Aussi, ces logiques de conformité et de résistance sont possibles par l'activation du pôle « bottom-up » dans la mesure où l'action publique locale cherche à catalyser et à accompagner les initiatives de la filiale étrangère afin de maintenir et de développer son ancrage territorial. A cet égard, les résultats vont dans le sens des travaux de Birkinshaw (1997 ; 1998 ; 1999) et de Schmid et al. (2014). En effet, d'abord nous avons relevé des initiatives locales, où l'action publique locale accompagne le manager de filiale étrangère qui cherche à saisir une opportunité sur le territoire. Ensuite, nous avons relevé des initiatives internes visant à accompagner la saisie d'une opportunité de développement située sur le marché interne de l'EMN, et qui implique une mise en concurrence avec les autres filiales. Mais en ouvrant la boîte noire que constitue le territoire et l'action publique locale pour ce pan de la littérature en management international (Birkinshaw et Hood, 1998 ; Birkinshaw, 1999 ; Andersson et al., 2002 ; Rugman et Verbeke, 2003 ; Birkinshaw et al., 2005 ; Figueiredo, 2011 ; Andersson et al., 2014 ; Hoenen et al., 2014 ; Schmid et al., 2014), les résultats permettent d'identifier deux autres types d'initiatives :

- **Des initiatives « territoriales »** où l'action publique locale, de manière proactive et sans qu'elle y soit spécialement invitée, recherche et identifie une opportunité sur le territoire pour le compte de la filiale étrangère, et lui sert donc sur un plateau ;
- **Des initiatives « hybrides territoriales/globales »** où l'action publique locale, toujours de manière proactive, recherche sur le marché global, en activant le couple AA « proximité – distance », des opportunités de développement pour la filiale étrangère.

c. ...Dont la finalité vise à agir sur le couple AA « endogène – exogène »

Mais pourquoi donc engager tant de ressources pour catalyser/accompagner les initiatives des filiales étrangères ? Pour favoriser l'ancrage territorial de ces mêmes filiales, bien sûr. Mais en quoi ces initiatives permettent-elles l'ancrage ? C'est ici qu'intervient le couple « exogène – endogène ». Il s'agit pour l'action publique locale d'activer soit le pôle « endogène » (initiative locale, interne, et territoriale), soit le pôle « exogène » (initiative hybride territoriale/globale) en étant un partenaire stratégique pour la filiale étrangère afin de négocier sa place sur la Chaîne Globale de Valeur (CGV).

L'objectif vise à exploiter toutes les possibilités offertes par le micro-pouvoir de l'action publique locale afin de permettre des mises à niveau industrielles de produit, de procédé, voire si possible fonctionnelles ou encore de la chaîne pour la filiale étrangère (Humphrey et Schmitz, 2002 ; Barrientos et al., 2011 ; Tejada et al., 2011). Et par ces mises à niveaux industrielles, la filiale étrangère accroît d'une part son pouvoir au sein de sa CGV (Gereffi et al., 2005 ; Gereffi et Lee, 2012), et d'autre part elle peut évoluer au sein de l'EMN en passant d'un rôle d'exécutant à un rôle de contributeur voir de leader stratégique pour le siège ce qui fait basculer le pouvoir en sa faveur (Bartlett et Ghoshal, 1986), et partant renforce son ancrage territorial.

La problématique étant que se passe-t-il lorsque la filiale étrangère a épuisé toutes les possibilités liées à son EMN et lorsque le siège remet en question son ancrage territorial total par une logique de fermeture de site ou de délocalisation ? Et bien les résultats indiquent que des marges de manœuvre existent encore et l'action publique locale a un rôle à jouer. En effet, les résultats révèlent que, toujours avec la complicité du manager de filiale étrangère, une autre mise à niveau industrielle est possible. Nous avons qualifié cette mise à niveau industrielle de « **mise à niveau industrielle de l'actionnariat** ». Il s'agit ici d'accompagner et de faciliter la sortie de la filiale étrangère de l'EMN et d'organiser son rachat par une autre EMN. Il est bien question d'une mise à niveau industrielle puisque cette dernière se définit comme une évolution de la situation d'une entreprise au sein d'une CGV qui lui permet d'augmenter ses performances (Barrientos et al., 2011). Aussi l'augmentation des performances de la filiale étrangère après une opération de vente-rachat est mis en lumière par l'histoire d'ancrage 4 (Encadré 9).

Ainsi, la mise à niveau industrielle de l'actionnariat, lorsqu'elle implique l'action publique locale, semble reposer sur une sorte de management territorial du turn-over des EMN. Face à la crise et aux délocalisations, les managers territoriaux relèvent les manches, et mettent en œuvre un management territorial de la rotation des EMN ; les EMN passent, les hommes et leurs activités demeurent. En ce sens, l'ancrage territorial d'une filiale étrangère dépasse « la coquille » qui la contient. L'action publique locale active alors à la fois les couples AA « local – global », « proximité - distance », « endogène – exogène », « top-down – bottom-up », engagement du manager de filiale « pour le territoire – pour l'EMN », et « conformité – résistance ». En effet, il est question de voir avec ses deux yeux et d'agir avec ses deux bras, au niveau local et au niveau global, pour pouvoir, en activant la proximité relationnelle et la distance géographique, rechercher un développement de nature exogène qui vienne redonner vie à un maillon endogène d'une chaîne globale de valeur et ce en organisant la sortie de la filiale étrangère de son EMN. L'objectif consiste à manager la plasticité du territoire en recherchant un nouvel actionnaire souhaitant abriter en son sein la combinaison de ressources telle qu'elle est, soit en procédant à une recombinaison des ressources. Surgit alors un nouveau couple AA, où c'est en activant un levier immatériel, intangible et a-territorial, qu'est la finance, que l'on va justement permettre l'ancrage territorial d'une activité bien réelle. Ainsi, le couple AA tangible-intangible participe également de l'ensemble des facteurs identifiés d'ancrage territorial d'une filiale étrangère.

Par ailleurs, les résultats révèlent également que la source exogène de redéploiement recherché n'est pas sélectionnée au hasard et, dans la mesure du possible, lorsque le marché des IDE le permet, l'action publique locale s'oriente vers des CGV de type « relationnelle » caractérisée par la complexité des transactions, leur faible codification, et des compétences élevées (Gereffi et al., 2005). En effet, il semble que dans la perception des managers territoriaux interrogés, ce type de CGV soit les plus propices à une dynamique d'ancrage une fois l'IDE attiré. Néanmoins, encore une fois, il s'agit d'opérer par opportunisme selon que le marché le permette ou non ; la priorité étant à la préservation de l'emploi immédiat.

Mais cette mise à niveau industrielle de l'actionnariat semble requérir l'engagement dual du manager de filiale avec lequel l'action publique locale va entrer en négociation avec le siège. Intervient ici la dimension téléologique de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère qui se matérialise par la mobilisation des managers territoriaux et du manager de filiale étrangère pour préserver un intérêt général territorialisé (l'emploi). Dans cette configuration de mise à niveau industrielle de l'actionnariat, la subversivité de la filiale étrangère est alors exacerbée. Nous retrouvons ici, d'une part, des stratégies de défiance (Oliver, 1991) de la filiale étrangère qui, soutenue et accompagnée par l'action publique locale, attaque les pressions institutionnelles normatives du siège. D'autre part, il est aussi question de stratégie de manipulation (Oliver, 1991) visant à changer les orientations stratégiques du siège en important une nouvelle partie prenante : le repreneur. Les négociations sont rudes, la coalition d'acteurs s'étoffe et se renforce, le territoire est uni face au siège de l'EMN et prépare la sortie de la filiale étrangère. Bref, la résistance territoriale s'organise.

Ainsi, les résultats contribuent à combler le gap théorique identifié dans la littérature quant au rôle de l'action publique locale pour accompagner et soutenir les comportements de la filiale étrangère inscrites dans une logique *boy scout* ou *subversive* vis-à-vis du siège (Morgan et Kristensen, 2006 ; Dörrenbächer et Geppert, 2009a, 2009b ; Dörrenbächer et Gammelgaard, 2011 ; Ferner et al., 2012 ; Geppert et Dörrenbächer, 2014). En effet, les résultats permettent de mettre en lumière l'exploitation d'un micro-pouvoir par l'action publique locale en formant une coalition avec le manager de filiale étrangère face au siège et ce, par le biais d'identification et de mise en œuvre d'initiatives.

d. L'action publique locale et son champ organisationnel : entre pressions institutionnelles habilitantes et contraignantes qui entraînent de la déviance

Si l'action publique locale accompagne, facilite, et apporte son soutien aux comportements *boy scout* ou *subversif* de la filiale étrangère (et plus précisément du manager de filiale) face aux pressions institutionnelles normatives du siège, les acteurs territoriaux opèrent dans un contexte de dualité institutionnelle liée à l'existence de deux champs organisationnels, celui du territoire et celui de l'EMN (Kostova et Roth, 2002 ; Kostova et al., 2008).

A cet égard, les résultats de la recherche permettent d'identifier l'influence positive du pilier normatif du champ organisationnel du territoire à travers la politique industrielle des pôles de

compétitivité et les différents schémas stratégiques imposés par l'Etat et l'Europe. Selon les managers territoriaux interrogés, ces politiques venues « d'en haut » ont permis d'institutionnaliser les pratiques collectives, de professionnaliser l'intervention publique en matière économique, et de rapprocher la sphère publique de la sphère industrielle.

Néanmoins, le champ organisationnel du territoire n'est pas qu'habilitant et apparaît, pour l'action publique locale, fortement contraignant. En effet, le poids du pilier réglementaire du champ organisationnel du territoire se fait sentir dans la mesure où il circonscrit et contraint l'action publique locale en mêlant les niveaux réglementaires nationaux et européens. Aussi, lorsque l'action publique locale accompagne, facilite, soutient les comportements *boy scout* ou *subversif* de la filiale étrangère, elle ne le fait pas toujours en conformité avec son propre champ organisationnel et les résultats ont permis d'identifier différentes pratiques déviantes inscrites dans une logique d'évitement, pour reprendre la terminologie d'Oliver (1991), où l'objectif vise à contourner la règle par une dissimulation ; la non-conformité est alors « déguisée » (1991 : 152). Il en va par exemple, des stratégies de compactage des sites industriels visant à libérer de l'espace foncier. Et par une opération de rachat du foncier, l'action publique locale peut injecter plusieurs millions d'euros dans la filiale étrangère ce qui dépasse – et de très loin – les plafonds de aides directes autorisées par Bruxelles (200 000€ tous les 3ans). L'objectif vise alors à financer les investissements au sein de la filiale étrangère lorsque le siège procède à un chantage où les employés du territoire sont « pris en otage ». Notons toutefois que ces pratiques ne sont identifiées que dans des cas où plusieurs milliers d'emplois sont remis en cause.

Ainsi, à travers la coalition d'acteurs que forment les managers territoriaux et le manager de filiale étrangère, le couple AA « conformité – résistance » peut prendre différentes configurations pour favoriser l'ancrage territorial de la filiale :

- Poursuivre une double logique de conformité face au territoire et au siège ;
- Poursuivre une double logique de résistance face au territoire et au siège ;
- Poursuivre une logique de conformité face au territoire et une logique de résistance face au siège ;
- Et enfin, poursuivre une logique de résistance face au territoire et une logique de conformité face au siège.

Dans l'expression du couple AA « conformité – résistance », il apparaît donc que l'action publique locale est dans une meilleure configuration lorsqu'il s'agit d'une logique de double conformité ou lorsqu'il s'agit d'une logique de résistance uniquement vis-à-vis du siège.

e. Les « agents du territoire » chargés d'infiltrer les filiales étrangères pour favoriser leur ancrage

Si des marges de manœuvre existent et si l'action publique locale peut exploiter son micro-pouvoir, cela semble s'inscrire dans une démarche de long terme tant ce type d'opération, visant à catalyser/soutenir/accompagner les initiatives des filiales étrangères, requière des relations de confiance et de reconnaissance entre les managers territoriaux et les managers de filiales étrangères.

A cet égard, un des problèmes repose sur les politiques RH du siège qui exercent son contrôle « par les personnes » en envoyant des managers de filiales étrangères expatriés, ce qui constitue une forme d'extension de la supervision du siège (O'Donnell, 2000). Aussi, le problème n'est pas tant l'expatriation mais bien la politique de turn-over sciemment orchestrée. O'Donnell (2000) qualifie ce personnel « d'agent du siège » dont le rôle vise à faire respecter les valeurs, normes et règles du siège (Beddi, 2012). A la question que peut faire l'action publique locale face à ça ? La réponse que les résultats permettent d'apporter consiste à **identifier ou recruter « des agents du territoire » chargés d'infiltrés les filiales étrangères** pour catalyser/accompagner les initiatives des filiales étrangères et anticiper les dynamiques de restructuration/délocalisation : *« c'est collé sur des opérations ponctuelles, des opérations collectives, coups de poings etc... Nous on rentre dans l'entreprise et on y reste, on est comme un vers dans le bois, on essaie d'être présent et de suivre l'évolution je dirais tout au long de la vie de l'entreprise » (R14-1) ; « Il faut lui montrer qu'on peut, qu'on vit avec lui. En fait, on est un de ses salariés quelque part. On est son conseiller intra-entreprise et on est là à côté de lui, en plus on ne lui coûte rien. Et on lui amène des affaires. Donc, quand le dirigeant a en face de lui quelqu'un ou une structure, qui sait lui montrer ça, lui apporter des affaires, le faire réfléchir, lui dire attention ! Il se passe quelque chose ici en difficulté, chez un nouveau partenaire, soyez prudent ! mais ça vaut de l'or. (...) Il va forcément prendre son bâton de pèlerin, aller voir son groupe et va dire voilà, j'ai une idée, je vais faire ça et ça. Qu'il l'ait prise lui ou pas lui, on s'en fout. L'essentiel, c'est que ça puisse créer une*

motivation et déboucher sur un projet qui va créer une nouvelle richesse sur le territoire, et on aura gagné quoi. Et ça c'est important » (R14-3).

Ces agents du territoire ont également pour objectif de tisser des relations de confiance, des relations privilégiées et confidentielles avec les managers territoriaux, et de faire du « tuilage » lors des changements de direction. Le cas de l'Alsace que nous avons étudié ici témoigne de ce genre de pratique et selon les managers interrogés elles semblent démontrer leur efficacité en termes d'ancrage territorial des filiales étrangères.

SYNTHESE DU CHAPITRE 5

Les résultats permettent de confirmer et d'explorer les propositions de recherche P1 et P2 dans le cas du territoire alsacien :

- L'ancrage territorial d'une filiale étrangère repose sur trois dimensions spatiale, réticulaire, et téléologique qui favorisent l'attractivité territoriale durable ;
- L'ancrage territorial d'une filiale étrangère résulte de couples ago-antagonistes multi-niveaux.

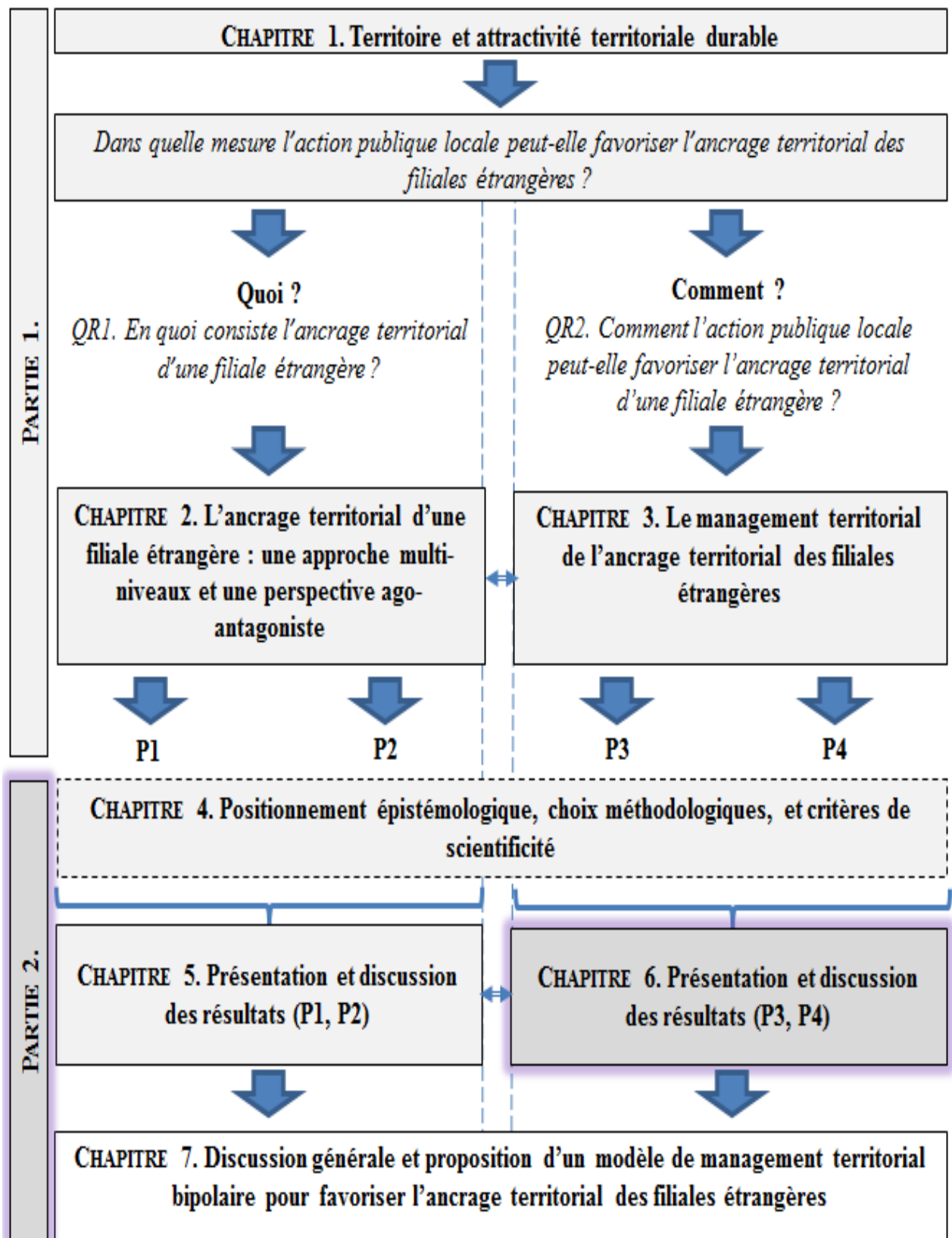
Les résultats permettent de construire une ébauche de ce que serait une échelle de mesure de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère destinée aux managers territoriaux soucieux de l'attractivité territoriale durable de leur territoire, si toutefois ce dernier présentait des caractéristiques similaires au territoire alsacien (ce qui se complique).

Les résultats permettent également de révéler la cognition paradoxale des managers territoriaux qui perçoivent et expliquent l'ancrage territorial d'une filiale étrangère par des facteurs ago-antagonistes multi-niveaux sur lesquels, par ailleurs, ils cherchent à agir. Nous avons donc exploré cette proposition de recherche et nous avons identifié la manière dont les couples ago-antagonistes de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère s'articulaient et interagissaient avec l'action publique locale. Nous avons mis en lumière le rôle des managers territoriaux que nous avons qualifié « d'agents du territoire » chargés d'infiltrer les filiales étrangères pour pouvoir catalyser/anticiper/accompagner les initiatives des filiales étrangères afin de favoriser leur ancrage territorial ou d'amortir voire éviter les dynamiques de restructuration/délocalisation partielles ou totales.

Nous avons souligné que des marges de manœuvre existent toujours même lorsque le cas semble perdu. Lorsqu'il n'y plus de possibilité perçue dans l'EMN, alors l'action publique locale peut accompagner les stratégies subversives de la filiale étrangère visant à organiser la sortie de l'EMN par ce que nous avons appelé « **une mise à niveau industrielle de l'actionnariat** ». Mais ces marges de manœuvre sont permises par la complicité du manager de filiale étrangère. Et c'est ici le rôle de nos « agents du territoire » que de favoriser cette complicité. **Ainsi, à travers « ces agents du territoire », l'action publique locale en faveur de l'ancrage territorial des filiales étrangères est une action publique discrète et**

entrepreneuriale en ce qu'elle comporte une prise de risque liés aux enjeux que représentent la préservation de l'emploi industriel sur un territoire tel que celui de l'Alsace.

A présent, il nous reste à comprendre comment l'action publique locale s'organise. En effet, l'expression « action publique locale » au singulier révèle in fine, en matière d'ancrage territorial d'une filiale étrangère, plus de diversité et de chaos qu'il n'y paraît.



CHAPITRE 6.

PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS (P3, P4)

Sur la question de la relation positive entre action publique locale et ancrage territorial des filiales étrangères, le **chapitre 6** présente et discute les résultats liés à la deuxième question de recherche : **QR2. Comment l'action publique locale peut-elle favoriser l'ancrage territorial d'une filiale étrangère ?** En effet, les résultats sont structurés par propositions de recherche et ce chapitre fait écho au chapitre 3 de la revue de littérature, tout en étant lié aux résultats précédents.

Ce chapitre se structure comme suit :

La **section 1** porte sur la troisième proposition de recherche :

P3. Le management territorial de l'ancrage territorial des filiales étrangères repose sur une gouvernance territoriale anarchique.

Les résultats présentés confirment la présence d'une structure anarchique et explore ses attributs de sorte à identifier les différentes configurations d'action publique locale en faveur de l'ancrage des filiales étrangères. Partant, trois modèles de gouvernance territoriale qui coexistent sont identifiés et discutés.

La **section 2** porte sur la quatrième proposition de recherche :

P4. Le management territorial de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère prend forme à travers des pratiques organisationnelles paradoxales en raison des forces ago-antagonistes de l'ancrage territorial.

Dans une perspective intégrative cette proposition de recherche est explorée sur la base des résultats précédents et permet d'identifier différentes pratiques organisationnelles paradoxales de l'action publique qui s'articule autour d'une gestion « des temps » afin de favoriser l'ancrage territorial des filiales étrangères.

SECTION 1. PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS ISSUS DE LA PROPOSITION 3

Cette section porte sur les résultats issus de la troisième proposition de recherche formulée ainsi : *P3. Le management territorial de l'ancrage territorial des filiales étrangères repose sur une gouvernance territoriale anarchique.*

Il s'agit d'ouvrir la boîte noire que constitue l'action publique locale pour comprendre la manière dont elle se structure pour favoriser l'ancrage territorial des filiales étrangères. C'est en ce sens que nous nous intéressons ici à la gouvernance territoriale permettant ainsi de poursuivre l'étude de l'objet de recherche à travers la question du *comment* à laquelle nous tentons d'apporter un premier élément de réponse possible dans le cas du territoire alsacien.

Dans un premier temps, nous opérons un retour sur les méthodes de codage et d'analyse employées pour générer et traiter les résultats (1.1). Ensuite, nous présentons les résultats qui révèlent tout à la fois l'éclatement, la dispersion et les tensions entre les parties prenantes dans un contexte de territoire « mouvant » qui décompose et recompose l'action publique locale et qui repose sur des principes anarchiques (1.2). Enfin, nous discutons les résultats qui se structurent autour de la proposition de différents modèles de gouvernance construits sur la base des logiques et configurations de l'action publique locale en matière d'ancrage territorial des filiales étrangères identifiées dans les résultats (1.3).

1.1 Retour sur les techniques de codage et méthodes d'analyse employées pour générer les résultats issus de la P3

La proposition de recherche P3 porte sur l'exploration du caractère anarchique du système de gouvernance territoriale en matière d'ancrage des filiales étrangères. Nous présentons donc les résultats issus de la grille de codage liée au cinquième code intitulé « **Code 5. La gouvernance territoriale** ». En ce sens, les codes sont de type moyen/fin et d'attribut (Allard-Poesi, 2003) avec un codage plurinominal (Ayache et Dumez, 2011). Pour ce faire, nous avons procédé à un codage « *a priori* » (Allard-Poesi, 2003 : 280). En effet, ils sont issus d'un processus abductif qui mêle des codes dérivés de la littérature (chapitre 3,

section 1 - section 2) notamment autour des logiques d'action publique locale en faveur de l'ancrage territorial des filiales étrangères, des attributs de l'anarchie (la préférence peu claire des acteurs, la technologie imprécise, et la participation fluctuante des acteurs), de la pluralité des parties prenantes, de la tension entre territoire administratif prescrit et territoire d'action construit, ainsi que de la tension entre gouvernance formelle et gouvernance informelle. Néanmoins, les codes sont également enracinés dans l'étude de terrain et émergent des discours des répondants. Il s'agit pour l'essentiel de codes de niveau 3 qui constituent des sous-dimensions des codes issus de la littérature, des codes liés à des variables intervenantes, mais aussi de codes de types *patterns* qui permettent de produire du sens (Miles et Huberman, 2003).

Par ailleurs, dans la mesure où il est question du système de gouvernance territoriale, les résultats sont également directement issus de la méthode employée visant à identifier le noyau stratégique (méthode présentée en chapitre 3, section 2 – 2.2.3). Les résultats sont donc en partie directement issus du code intitulé « **Code 1. Eléments de contexte** ». En effet, pour rappel, nous avons construit un échantillon a posteriori sur la base de l'appréciation de 6 dimensions réparties entre un niveau collectif et un niveau individuel. Nous utilisons ici, dans le cadre du traitement des résultats, le niveau collectif. L'analyse au niveau collectif correspond à l'appréciation de trois dimensions que sont la légitimité accordée, et le pouvoir exprimé par l'autorité formelle (droit de décider) et/ou l'autorité réelle (capacité par l'expertise à influencer les décisions) reconnues à une partie prenante par les autres répondants.

Nous avons donc, pour chacune de ces 3 dimensions (légitimité, autorité formelle, autorité réelle), utilisé une échelle de mesure de l'intensité composée de trois modalités :

(1) faible, (2) modérée, (3) forte.

Par conséquent, pour chaque répondant, nous avons attribué des notes allant de 1 à 3 en appréciant son discours quant à la légitimité, l'autorité réelle et/ou formelle qu'il accorde aux autres parties prenantes qu'il cite spontanément (Annexe 4). Cet exercice de notation nous a permis d'obtenir des scores par partie prenante. La comparaison entre les scores obtenus par chaque partie prenante nous a permis de vérifier/confirmer ce que l'expérience de terrain nous faisait ressentir.

L'analyse repose dans un premier temps sur l'exercice de notation que nous avons opéré afin d'identifier le noyau stratégique. Il s'agit ici d'une analyse quantitative qui vise à comparer

les scores obtenus pour chaque organisation et à construire du sens quant aux parties prenantes stratégiques qui composent le système de gouvernance territoriale. Dans un deuxième temps, l'analyse se fait par la construction d'une « matrice à groupements conceptuels » (Mies et Huberman, 2003 : 231)⁶⁹. Elle est liée au code 5 sur la gouvernance territoriale et repose sur un processus interprétatif visant à identifier les *patterns* qui nous ont permis de construire du sens (Miles et Huberman, 2003). L'analyse est ici à dominante qualitative dans la mesure où nous n'avons pas jugé pertinent de procéder à des opérations de comptage (Bardin, 1997) tant la construction du sens est liée au processus interprétatif faiblement codifiable qui résulte lui-même de ce que l'on pourrait qualifier d'expérience empirique.

Par ailleurs, nous utiliserons à certains moments les verbatim des entretiens non retenus dans l'échantillon final mais qui viennent mettre en lumière et corroborer les résultats issus de l'échantillon soumis à l'analyse.

Les techniques de codage et d'analyse étant précisées, nous présentons à présent les résultats dérivés de la P3.

1.2 Résultats P3 : le caractère anarchique de la gouvernance territoriale en matière d'ancrage territorial des filiales étrangères

Dans un premier temps, nous présentons les résultats issus de l'exercice de notation lié à l'analyse du noyau stratégique qui représente l'échantillon retenu. Il s'agit de présenter et de montrer la pluralité des parties prenantes et leur diversité en termes de pouvoir et de légitimité face à l'objet de recherche (1.2.1). Ensuite, nous présentons les résultats issus de la matrice à groupements conceptuels liée à la grille de codage de la gouvernance territoriale (1.2.2).

1.2.1 Le noyau stratégique du système de gouvernance territoriale en matière d'ancrage des filiales étrangères : pluralité des parties prenantes et polycentrisme

⁶⁹ La définition, les principes de construction et d'analyse de la « matrice à groupements conceptuels » sont présentés en chapitre 5 section 2 – 2.1.3.

Nous commençons par l'observation des scores obtenus pour chaque partie prenante qui a été justement identifiée comme une partie prenante⁷⁰ par les répondants et non par nous. Sachant que nous avons noté trois critères⁷¹ sur des échelles allant de 1 à 3 (0 lorsque la partie prenante n'est pas citée spontanément par le répondant), chaque partie prenante pouvait obtenir un score maximal de 333 (3 critères x 3 points x 37 répondants). Observons donc les différences de scores obtenus qui permettent de souligner le caractère polycentrique du système de gouvernance territoriale en matière d'ancrage des filiales étrangères.

Tableau 27 : Score obtenu par partie prenante en termes de légitimité et de pouvoir

Partie prenante	Région	SE	M2A	Dpts	AAA	ADIRA	CAHR	DIRECCTE	PDC	SATT	CCI
Score obtenu	226	275	266	140	197	192	167	194	99	40	132
valeur relative ¹	67,87	82,6	79,9	42	59	57,66	50,15	58,3	30	12	40

¹ % de la note obtenue par rapport à la note max soit 333.
SE = Strasbourg Eurométropole ; **M2A** = Mulhouse Alsace Agglomération ; **Dpts** = Départements ; **AAA** = Agence d'Attractivité d'Alsace ; **ADIRA** = Agence de développement du Bas-Rhin ; **CAHR** = Agence de développement du Haut-Rhin ; **DIRECCTE** = Service régional déconcentré de l'Etat ayant des compétences de contrôle, d'animation et de conseil aux entreprises ; **PDC** = Pôle de compétitivité ; **SATT** = Société d'Accélération du Transfert de Technologie ; **CCI**

Source : Auteur

Les résultats sont révélateurs de plusieurs choses qui permettent par ailleurs de corroborer, via une autre méthode d'analyse, certains résultats précédents issus du chapitre 5, section 2.

Si l'on observe les scores en valeur relative, on constate que les parties prenantes ayant un score relatif de plus de 50% sont au nombre de 7 (qui ont plus de 50% de la note maximale). Nous retrouvons d'abord les EPCI de Strasbourg (82,6%) et de Mulhouse (79,9%), ensuite vient la Région (67,87%), puis l'agence régionale AAA chargée d'attirer les IDE (59%), suivie par la DIRECCTE qui représente l'Etat, et qui sert d'interface avec les entreprises. Enfin, nous retrouvons l'agence ADIRA chargée du développement économique du Bas-Rhin (57,66%), et le CAHR chargé du développement économique du Haut-Rhin (50,15%).

⁷⁰ La méthode est précisée en 1.1.

⁷¹ Les trois critères sont détaillés en chapitre 4, section 2 – 2.2.3 b. et rappelés en 1.1 de cette même section. Il s'agit de la légitimité accordée, et du pouvoir reconnu qui se manifeste par la reconnaissance d'une autorité réelle et/ou formelle pour chaque partie prenante citée spontanément par chaque répondant autour de l'objet de recherche.

A contrario, les parties prenantes ayant obtenu les scores les plus faibles sont les départements du Bas-Rhin et du Haut-Rhin (42%), les CCI (40%), les pôles de compétitivité (30%) et la SATT chargée du transfert de technologie (12%).

Le commentaire de ces scores s'articule autour de 4 points qui permettent d'apporter des précisions structurelles quant au caractère polycentrique de la gouvernance territoriale en matière d'ancrage des filiales étrangères. D'abord, le fait que les parties prenantes les plus pertinentes aux yeux des répondants sont souvent individualisées et rattachées à des managers territoriaux bien identifiés dont les compétences et l'expertise sont reconnues (a.). Ensuite, nous revenons sur le score élevé des EPCI identifiées comme des parties prenantes au cœur du noyau stratégique et nous comparons leur position par rapport aux autres parties prenantes en termes de pouvoir en suivant les résultats obtenus autour des dimensions autorité formelle/autorité réelle (b.). Nous poursuivons par l'analyse des scores obtenus sur la dimension légitimité (c.). Enfin, nous commentons les faibles scores des pôles de compétitivité ainsi que l'absence des organismes de formation et de recherche (d.).

a. Un noyau stratégique formé par des organisations hébergeant des « agents du territoire »

Une première remarque consiste à souligner que les meilleurs scores obtenus sont ceux liés à une seule organisation. Lorsque les répondants évoquent les EPCI, ils individualisent leur appréciation, de même pour les trois agences, la région et la DIRECCTE (même si logiquement ces deux dernières sont seules) : « *Mais après, je ne peux que saluer le travail de l'ADIRA, c'est très clair. Ils sont les premiers à avoir mis en place une politique de grands comptes qui fonctionne très bien. Mais vous prenez les agglos, la CUS et Mulhouse sont aussi en capacité de nouer des liens avec leurs grands comptes. Ils ont du personnel* » (R1-2).

Notons à cet égard la montée en puissance de la DIRECCTE et notamment en la personne du commissaire au redressement productif dont les compétences sont reconnues par l'ensemble des répondants qui ont cité cette partie prenante : « *Voilà je dis ça mais sur ce sujet ils font un très bon boulot notamment l'ADIRA me semble absolument essentiel il y a un partenariat entre l'Etat voilà la personne en charge du redressement productif et c'est quelqu'un de trop bien J*** M*** qui accompagne les structures, il y a souvent le binôme ADIRA-Etat* » (R13-3)

En revanche, les départements, les CCI et les pôles de compétitivité, à qui nous avons attribué de faibles scores, sont souvent appréciés, lorsqu'ils sont cités, de manière collective sans individualisation : « *les gars dans les CCI ils sont à la rue, ils leur manquent le I à CCI* » (R5-1) ; « *des grands machins qu'on appelle des pôles de compétitivité* » (R14-1).

De même sur l'ensemble du corpus textuel, nous observons que bien souvent la légitimité d'une organisation repose également sur l'expertise reconnue d'un manager territorial bien identifié « *Par contre, on a un autre levier d'action que vous avez certainement rencontré ou il faudra le faire – c'est l'ADIRA Agence de développement économique, qui elle a un champ d'action un peu plus... un peu plus... direct. Même si en même temps, il est plus immatériel, puisque c'est eux qui assurent le contact direct avec les grandes entreprises. Et donc, qui sont en mesure, soit de détecter un projet et puis de donner la petite info qui va faire que... pour ouvrir la bonne porte. On a une forte action autour des transitions d'entreprise... l'ADIRA... enfin... Les entreprises en difficulté, on a...Reprise, rachat etc.. Avec un spécialiste unanimement reconnu du sujet. Il s'appelle Pascal G***, un qui est... qui travaille à l'ADIRA et qui effectivement a développé toute une compétence autour de l'accompagnement des entreprises dans ces périodes un peu difficiles. Dans le cadre du réseau des acteurs qui interviennent dans ces domaines-là.* » (R10-1).

Nous retrouvons ici la logique de l'agent du territoire chargé d'infiltrer les filiales étrangères pour être au plus près de l'information stratégique et les accompagner.

Cet élément est par ailleurs corroboré par le discours des managers de filiales étrangères : « *Bien sûr j'ai d'excellents contacts avec l'ADIRA et des gens comme Monsieur B*** ou des choses comme ça (...)les CCI, mais 4 aujourd'hui ! (...) Ça fait 4, beaucoup trop. Il y a forcément une dilution qui empêche ces acteurs d'apporter l'attention qu'il faudrait aux entreprises qui ont des difficultés ou avant qu'elles ne connaissent les difficultés. Dans leur rôle de prévention, ils sont trop loin* » (R22-1).

b. La montée en puissance des EPCI via une professionnalisation dans le champ d'intervention économique

Nous proposons ici d'observer et de commenter les scores les plus significatifs obtenus par les parties prenantes sur la dimension du pouvoir lié à une autorité formelle (qui détient le droit de décider) et à une autorité réelle (qui peut influencer les décisions par des compétences et une expertise).

Tableau 28 : Score obtenu par partie prenante sur les dimensions autorité réelle et formelle

Score	Pouvoir																					
	Autorité formelle											Autorité réelle										
	Rég	SE	M2A	Dpts	AAA	ADIRA	CAHR	DIRE	PDC	SATT	CCI	Rég	SE	M2A	Dpts	AAA	ADIRA	CAHR	DIRE	PDC	SATT	CCI
	108	108	105	72	0	0	0	75	0	0	9	15	60	57	6	98	96	85	51	47	15	57

Note max = 111 (37 x 3) ; moyenne = 55,5

Source : Auteur

L'autorité formelle apparaît sans grande équivoque : elle est dispersée entre les collectivités territoriales et la DIRECCTE (observation des scores supérieurs à la moyenne). Notons à cet égard que les départements bénéficient d'une autorité réelle moins reconnue par rapport aux autres parties prenantes autour de la thématique. Ce qui va dans le sens des réformes actuelles qui visent à positionner l'échelon départemental sur des compétences sociales et non économiques. Avec un score de 108, la Région ressort bien en tant que chef de file en matière de développement économique. Mais elle n'est pas seule et partage l'autorité formelle avec les EPCI et dans une moindre mesure avec la DIRECCTE. Nous retrouvons ici les logiques top-down et bottom-up qui se mêlent et structurent l'action publique locale.

L'observation de l'autorité réelle apparaît déjà plus diffuse et dispersée que l'autorité formelle. Pour autant les parties prenantes qui ressortent sont les agences, les EPCI et les CCI. Ainsi, les EPCI disposent d'un double pouvoir ce qui explique le score élevé total (observation des scores supérieurs à la moyenne).

Tentons à présent d'y apporter des éléments d'explications par un approfondissement du contexte en analysant ce qui est absent à savoir l'EPCI de Colmar.

En effet, en ce qui concerne les EPCI, une partie prenante manque à l'appel. Il s'agit de l'EPCI de Colmar. Cette communauté d'agglomération fait partie des trois zones urbaines les plus importantes d'Alsace et constitue un des trois pôles industriels avec une forte concentration de filiales étrangères (cf chapitre 5, section 1, présentation du cas). Cette partie prenante n'est pas citée par les répondants qui, lorsqu'ils parlent des EPCI, font référence à celles de Mulhouse et de Strasbourg : « *mais quand je regarde entre ce que mon petit*

camarade que ce soit à l'agglomération de Strasbourg, à l'agglomération Alsace-Mulhouse, les départements pour avoir enfin des échelles significatives » (R1-1).

A cet égard, un répondant indique que l'agglomération de Colmar n'est pas une partie prenante dans la mesure où il n'existe pas de stratégie de développement économique et qu'il s'agit d'une partie prenante en dehors du champ d'action en matière d'ancrage territorial des filiales étrangères : « *Colmar, c'est encore différent. Colmar est tirillé entre deux aspirateurs extérieurs, Strasbourg qui est très gros, Mulhouse qui est gros aussi, donc Colmar a besoin d'exister. En plus, c'est la préfecture, c'est la ville phare, etc. et qui n'a jamais, jamais fait de développement économique. Ils ont un retard considérable, considérable ! Ils en sont conscients » (R14-3).*

Le répondant nous explique qu'il s'agit d'un territoire infrarégional qui reste relativement épargné par les mouvements de désindustrialisation de la dernière décennie : « *mais ils sont restés privilégiés. Ils n'ont pas souhaité développer. Ça, c'est un système en vase clos » (R14-3).*

Aussi, si nous observons les taux de chômage⁷² et leurs évolutions par zones, on constate que la zone d'emploi de Colmar semble effectivement mieux résister à la crise que ses voisins avec un taux de chômage qui se stabilise autour des 8% entre 2011 et 2015 et ce, comparativement à la zone d'emploi de Strasbourg qui est passée au-dessus des 10% depuis 2013, et celle de Mulhouse qui est passée au-dessus des 11% cette même année. Il apparaît donc que la crise industrielle ne traverse pas les territoires infra régionaux avec la même importance. La relative résistance de la zone de Colmar peut expliquer le fait que l'EPCI n'engage pas de stratégie de développement économique. Nous retrouvons alors la logique d'intervention publique qui vient pallier les défaillances du système économique lorsqu'elle s'y confronte.

Dans la même perspective, les stratégies formalisées de développement économique des EPCI de Strasbourg et de Mulhouse sont récentes. Celle de Strasbourg a été initiée en 2009, et celle de Mulhouse en 2010. Aussi, il apparaît que ces « feuilles de routes » constituent un moyen d'augmenter leur légitimité de sorte à apparaître comme un acteur stratégique en matière de développement économique : « *Par rapport à la feuille de route, là plus personne ne conteste le leadership de la collectivité, et le leadership s'est affirmé à travers cette stratégie*

⁷² Selon les données du service des études, des statistiques et de l'évaluation de la DIRECCTE.

territoriale parce que pendant longtemps on n'a pas eu...parce qu'avant y avait pas de stratégie économique » (R13-1).

Et pour ce faire, les démarches de concertation territoriale lancées à l'occasion de ces stratégies de développement économique contribuent à assoir la légitimité des EPCI d'une part, et d'autre part, à s'assurer de la mobilisation des acteurs. En effet, comme l'indique un répondant, il est difficile de contester ce à quoi on a participé : *« et aussi en termes d'évaluation de l'action et cette feuille de route elle est connue et elle est partagée par les acteurs parce que dès lors qu'on y a participé ben il est difficile de la critiquer puisque tout le monde a participé à son élaboration et en plus elle est partenariale ça veut dire que nous on a fait valider une stratégie construite par l'ensemble des partenaires mais on n'a pas vocation à piloter l'ensemble des actions donc cette stratégie de la collectivité autour de ces 4 secteurs clés fait partie du paysage aujourd'hui elle est admise et les partenaires adhèrent » (R13-2).*

Ainsi, les EPCI de Strasbourg et de Mulhouse se professionnalisent. A cet égard, le service économique de l'EPCI de Strasbourg compte une cinquantaine d'employés. Ils ont développé depuis 2 ou 3 ans un dispositif qu'ils appellent « mission grands comptes » et qui consiste à individualiser le suivi des grands comptes industriels composés essentiellement de filiales étrangères. Les élus et les administratifs sont impliqués dans ce suivi. L'EPCI de Mulhouse fait de même mais de manière moins formalisée et via un club privé. Ces missions « grands comptes » sont également exercées par les agences de développement économique. Si les agences de développement économique bénéficient d'une autorité réelle de par des compétences et une expertise reconnue, mais pas, contrairement aux EPCI d'une autorité formelle. Il existe en ce sens une autorité réelle qui se couple à l'autorité formelle dont disposent légalement les EPCI ce qui renforce leur pouvoir ; elles apparaissent donc comme étant également au contact du terrain ce qui les place à la fois dans la sphère décisionnelle et opérationnelle via leurs politiques publiques.

Les EPCI disposent donc d'un double pouvoir. Et l'observation du Tableau 28 souligne la scission entre une autorité formelle reconnue dont bénéficient les EPCI, la Région, la DIRECCTE, et de manière plus faible les départements, et une autorité réelle reconnue dont bénéficient essentiellement les agences, suivi par les EPCI et de manière plus faible les CCI et la DIRECCTE.

Il existe en ce sens un pouvoir dispersé entre une pluralité de parties prenantes.

c. La pluralité des parties prenantes perçues comme légitimes

Nous poursuivons par l'observation des scores obtenus par la partie prenante sur la dimension légitimité (Tableau 29).

Tableau 29 : Score obtenu par partie prenante sur la dimension légitimité

Légitimité											
	Rég	SE	M2A	Dpts	AAA	ADIRA	CAHR	DIRE	PDC	SATT	CCI
Score	103	107	104	62	99	96	82	68	52	25	66

Note max = 111 ; moyenne = 55,5

Source : Auteur

Les scores obtenus sur la dimension légitimité sont encore plus diffus mais l'on retrouve néanmoins les mêmes parties prenantes. A l'exception près des Départements. En effet, si leur autorité réelle et/ou formelle n'est pas reconnue, ils n'en demeurent pas moins des parties prenantes légitimes. Ce résultat peut s'expliquer par le fait que ce soit les Départements qui financent exclusivement les agences de développement économique que sont l'ADIRA et le CAHR. Par ailleurs, ce sont les Départements qui disposent de l'outil Alsabail qui est une société de crédit bailleur permettant de financer l'immobilier d'entreprise. Alsabail permet donc de dégager des marges de manœuvre en termes d'aides financières ce qui participe à l'explication de cette légitimité en ce que leurs ressources financières sont fortement désirées pour pouvoir agir sur l'ancrage des filiales étrangères.

d. Les pôles de compétitivité et les universités

Les universités et plus largement les organismes de recherche et de formation ne sont pas ressortis comme des parties prenantes du noyau stratégique du système de gouvernance territoriale en matière d'ancrage des filiales étrangères. Néanmoins, elles sont apparues de manière soutenue dans la gouvernance « des feuilles de route » visant à élaborer une stratégie de développement économique, qu'il s'agisse des feuilles de route de la Région, de l'EPCI de Mulhouse ou de Strasbourg. Par ailleurs, la perception de l'importance de la dimension compétence des filiales étrangères dans le phénomène d'ancrage renforce également le rôle

des universités et des écoles d'ingénieur plusieurs fois citées, ce qui témoigne de leur montée en puissance dans le système de gouvernance territoriale sans toutefois être clairement posées comme parties prenantes stratégiques en matière d'ancrage territorial des filiales étrangères. Elles apparaissent davantage comme une partie prenante distante pour deux raisons. Distantes d'une part parce qu'elle intervient dans le cadre des concertations territoriales donc dans des temps liés à la réflexion stratégique et non des temps d'action. Distantes d'autre part car si elle intervient en tant que moyen d'ancrage à travers les politiques publiques de formation et d'innovation, la responsabilité de l'ancrage ne lui est pas reconnue.

Couplé au faible score des pôles de compétitivité, nous pouvons interpréter ce résultat aussi comme le fait que les projets collaboratifs orientés vers des activités d'exploration soient faiblement perçus comme facteur d'ancrage (chapitre 5, section 3).

Par conséquent, ces premiers résultats témoignent d'une part de la pluralité des parties prenantes du système de gouvernance territoriale en matière d'ancrage des filiales étrangères, et d'autre part, du caractère polycentrique du noyau stratégique de ce système avec un pouvoir et une légitimité dispersés.

1.2.2 Les tensions entre territoire administratif prescrit et territoire d'action construit : un système de gouvernance territoriale à géométrie variable

Si les résultats précédents témoignent de la pluralité des parties prenantes et du caractère polycentrique du noyau stratégique du système de gouvernance territoriale, il s'agit d'un système de gouvernance territorial mouvant, à la fois ouvert et non fini, mais aussi fermé, et porteur d'unité. Trois échelles territoriales apparaissent, d'abord l'échelle régionale, ensuite l'échelle de la tension entre les territoires infrarégionaux et l'échelle régionale, enfin l'échelle de l'espace rhénan où se joue une tension entre l'échelle régionale-nationale et le territoire transfrontalier. Nous présentons successivement ces différentes échelles pour ensuite comprendre leur articulation à travers le couple AA « exogène-endogène ».

D'abord de manière générale, l'échelon régional est perçu comme pertinent par les répondants et aucun d'entre eux ne remet en cause la légitimité de cet échelon pour agir en faveur de l'ancrage territorial des filiales étrangères. Cet élément fait écho à une forte identité régionale et renvoie à l'unité du territoire.

Néanmoins, certaines tensions se font jour et sont liées d'une part à des tensions entre territoire administratif (prescrit) et territoire d'action (construit), et d'autre part à des tensions entre la dimension fonctionnelle et la dimension politique du territoire qui cristallisent l'enchevêtrement des territoires et le millefeuille institutionnel.

En ce qui concerne la tension entre territoire administratif prescrit et territoire d'action construit, cette tension est à géométrie variable et recouvre deux niveaux spatiaux : le niveau spatial infrarégional qui révèle la diversité des territoires qu'il porte, et le niveau suprarégional qui tend à révéler un territoire pertinent – en construction – qui dépasse ses frontières et se construit sur l'espace tri-national rhénan.

En ce qui concerne le niveau infrarégional, la tension entre territoire administratif et territoire d'action s'exprime à travers la diversité des territoires infrarégionaux : « mais entre le moment où le sujet sort et où on est en capacité effectivement de discerner les choses, d'avoir la réalité, il y a des périodes un peu de flottement. Donc on est sur aussi des processus qui ne sont que partiellement rationnels et qui répondent à des stratégies, je veux dire, l'Alsace a beau être un territoire, il y a quand même des attentes infra territoriales qui peuvent être différentes soit pour des logiques simplement géographiques, soit pour des logiques culturelles, des logiques politiques » (R1-1).

Cette diversité correspond notamment à un dynamisme économique porté au Nord de l'Alsace par l'Eurométropole de Strasbourg, et un territoire davantage en souffrance économique au Sud de l'Alsace supporté par la communauté d'agglomération mulhousienne : « *ce mouvement de regroupement de l'agglomération s'est réalisé autour de la prise de conscience qui était nécessaire d'être uni pour rester attractif et compétitif dans le grand mouvement de concurrence des territoires à la fois au niveau européen mais également mondial (...) et donc ces structures ont acceptées quelque part de se saborder pour faire partie d'un ensemble plus grand qui permet de lutter pour rester compétitif* » (R17-1).

Il existe en ce sens une double tension, davantage politique entre la Région et le territoire strasbourgeois au Nord de l'Alsace, et davantage fonctionnelle et pragmatique entre la Région et le territoire mulhousien dans le Sud de l'Alsace.

Le tension davantage politique au Nord entre le territoire strasbourgeois et la Région vise à asseoir leur pouvoir respectif : « *et après vous avez la rivalité institutionnelle région-*

métropole là je parle pas juste de l'Alsace qu'on retrouve un peu dans toutes les régions surtout sur le développement économique les régions disent c'est nous les chefs il faut que la métropole rentre dedans c'est pas son sujet il faut que ... et puis la métropole qui dit que ben non sur le développement économique on a quelque chose à dire c'est nous les moteurs voilà donc entre les chefs et les moteurs si vous rajoutez un peu de politique là-dedans c'est un peu compliqué » (R13-3).

Et la tension davantage fonctionnelle et pragmatique au Sud, qui se joue entre les parties prenantes du territoire mulhousien et la Région, est liée à la perception des parties prenantes du territoire mulhousien d'une faible prise en compte de leurs problématiques par la Région qu'ils considèrent davantage focalisée sur Strasbourg : *« la question c'est plutôt la manière dont le siège Strasbourg essaye de mener ses réflexions alsaciennes en considérant que l'Alsace c'est pas la CUS et c'est pas que le Bas-Rhin et mon point de vue est partagé par énormément de mes collègues du Sud-Alsace Mulhouse » (R14-1) « La région est le chef de file, en termes économique, mais les territoires ont à défendre leur territoire économique. Vous connaissez un tout petit peu l'Alsace, Strasbourg est quand même très, comment est-ce que je pourrais dire hégémonique par rapport au territoire. La proximité de la région Alsace à Strasbourg fait que, nous, c'est plus difficile d'avoir les contacts, donc là, on est surtout dans de la gouvernance. Et donc, nous pensons sur Mulhouse qu'il faut faire confiance à tout le monde, mais il faut se prendre en main pour avoir quelque chose, il ne faut pas compter sur les autres. Donc, on travaille en confiance, mais on se prend en main, pour résumer » (R17-3) ; « ça vient aussi d'un ressenti, alors il y a eu un courrier M2A et un courrier CCI, UHA et SIM, c'est aussi le ressenti des acteurs mulhousiens du fait que le Sud de l'Alsace est toujours l'oublié, et que Mulhouse est oubliée par la région etc. il y a quand même un tropisme région. La région et la CUS vont peut-être en concurrence mais sur le territoire de Strasbourg quoi, ou sur le Bas-Rhin. Et donc le ressenti traditionnel ici, dans le sud de l'Alsace, c'est : mais nous on est oublié, on ne s'occupe pas de nous et on est vu comme des moins que rien » (R17-5).*

Ainsi, le territoire régional apparaît comme un territoire pertinent, les répondants interrogés ne remettent pas en cause ni l'échelle régionale, ni la Région. En revanche, ils remettent parfois en cause son statut de chef de file : *« Alors, vous mettez quelqu'un de pas forcément de très collaboratif, qui a en plus la volonté de dire c'est moi... la Région, c'est moi, l'économie, le chef de file, c'est moi. Donc, qui confond un peu la notion de chef de file avec la notion de... Parce que pour être chef de file, ça veut dire qu'il faut une file derrière. Sauf*

que là, ils sont chefs de file, mais sans personne derrière. Voilà. Ils confondent un peu chef de file avec omnipotent quoi... Ce n'est pas la même chose » (R10-1).

Si face à la problématique de l'ancrage territorial des filiales étrangères, ces tensions territoriales se révèlent à un niveau infrarégional, elles émergent aussi à un niveau suprarégional et tendent à dessiner un territoire d'action en construction sur l'espace Rhénan impliquant les territoires voisins que sont les länder de Rhénanie-Palatinat et du Bade-Wurtemberg en Allemagne, ainsi que les cantons de Bâle-Ville et Bâle-Campagne en Suisse. Ce territoire pertinent en construction se matérialise à travers des infrastructures communes, comme l'aéroport binational de Bâle-Mulhouse. Ce territoire en construction se matérialise également par des politiques publiques complémentaires comme par exemple celle liée à l'emploi visant à pallier le manque de main d'œuvre en Allemagne, par le placement des chômeurs Alsaciens, ou encore dans le cadre de l'apprentissage visant à placer des apprentis français dans des entreprises allemandes. Il prend également forme autour de forces compétitives communes par exemple autour de la santé où se concentrent des EMN leaders et des laboratoires de recherche mondialement reconnus. Ce territoire en construction est porté par des dynamiques de coopération fortes (chapitre 5, section 3) et une distance institutionnelle qui complexifie la construction du territoire en ce qu'il s'agit d'intégrer les piliers normatifs et culturels, mais surtout réglementaires issus de trois pays différents : *« la zone 6bis c'est la zone qui est sous administration fiscale suisse alors géographiquement en termes de territoire ou en est bien en France mais c'est la partie suisse de l'aéroport qui a amené tout le débat il y a un an lorsque l'Etat a remis en cause le statut suisse de l'aéroport ces entreprises sont donc basées effectivement en suisse sur le tarmac. Et donc c'est sur l'emprise même de l'aéroport donc c'est territoire national sous fiscalité suisse, fiscalité et législation du travail suisse » (R14-1)* ; *« Premier exemple... On finance toujours avec intérêt, d'ailleurs, parce que l'intérêt est toujours dans le coup, une piscine dans une commune qui est juste à la frontière du Nord d'Alsace, qui a une voisine allemande. Donc, si vous voulez, la voisine allemande fait une médiathèque qu'elle fait bilingue pour les Français et les Allemands, parce que voilà. Et les Français font la piscine pour les Français et les Allemands. C'est bien, on voulait deux piscines et deux médiathèques. On a mutualisé, parfait ! Et puis on dit c'est formidable... Les enfants des écoles vont aller à la piscine... Vous voyez, la réglementation sur la surveillance des baignades... Non, mais c'est tout con ! Ce n'est pas la même. Et le diplôme de maître-nageur sauveteur en France, un diplôme d'Etat gna gna gna... Donc, un maître-nageur sauveteur Allemand qui sauve aussi bien un gamin*

qui tombe à l'eau, hein ! Le résultat est le même, mais il ne peut pas exercer en France. Donc aujourd'hui, vous êtes dans des systèmes d'une complexité folle » (R1-5).

Aussi, cette géométrie variable apparaît articulée par le couple AA « endogène – exogène » et l'échelon régional facilite le passage d'un pôle à l'autre :

« Quand vous allez en Chine et vous parlez de la recherche dans l'Enseignement supérieur et la qualité de vie en Alsace, c'est très bien. Vous montrez la carte qu'on a faite sur la recherche dans l'Enseignement supérieur et vous me dites voilà, il y a 170 000 étudiants avec 15 000 professeurs et 5 universités d'excellence, ça parle. Vous mettez Bâle, Stuttgart, Karlsruhe, Fribourg » (R1-5)

« Pour le développement endogène les choses sont plus complexes parce que vous ne pouvez pas le faire de trop loin. Vous avez besoin de proximité vous ne pouvez pas faire dire que de Strasbourg vous traiteriez l'Alsace ça ne marche pas. L'exogène, ça ne dérange pas » (R14-3).

Néanmoins, si le système de gouvernance territoriale en matière d'ancrage territorial des filiales étrangères tend à dessiner trois échelles territoriales, le niveau suprarégional n'intervient que pour « vendre » le territoire et l'inscrire dans une logique de conformité vis-à-vis de la norme de performance des sièges d'EMN. En ce sens, il s'agit d'un territoire en construction qui reste distancier de l'objet de recherche. D'autant qu'une concurrence forte existe sur l'espace Rhénan pour justement ancrer les filiales étrangères alsaciennes.

1.2.3 Les attributs de l'anarchie et le système de gouvernance territoriale

La gouvernance territoriale de l'ancrage des filiales étrangères porte surtout les caractéristiques d'une gouvernance de type anarchique. En effet, la référence à des termes qui renvoient directement à l'anarchie est récurrente dans le discours des répondants : *« je suis dans le milieu depuis 1987 donc je commence un petit peu à connaître en tout cas si j'arrivais si je ne connaissais pas maintenant, enfin ça n'a jamais été autant le bazar c'est le bazar total » (R1-4), « c'est la cacophonie » (R13-5), « depuis 10 ans le nombre de structures qui interviennent dans le champ économique est exponentiel c'est exponentiel » (R14-2).*

Nous proposons ici de présenter les résultats issus de la matrice à groupements conceptuels liée à la grille de codage de la gouvernance territoriale.

Tableau 30 : Matrice à groupements conceptuels de la gouvernance territoriale

Rpdt	Caractéristique						GT anarchique			Logique			Variable intermédiaire		
	Pluralité des PP	Tension territoire admiraaction	gouvernance formelle	gouvernance informelle	logique de coopération	logique concurrentielle-conflit	préférences des acteurs peu claires	technologie imprécise	participation fluctuante	positif	réactive négatif	proactive	petite taille +	Pluralité PP +	Pluralité PP -
1-1	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
1-2	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
1-3	x	x			x	x	x		x	x	x	x	x	x	x
1-4	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
1-5	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x
1-6	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
1-7	x	x	x		x						x				x
2-1	x			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
2-2	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
3-1	x		x	x	x	x				x	x	x		x	x
4-1	x		x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x
4-2			x	x	x			x		x	x	x			
6-1	x				x		x	x	x	x	x	x	x		x
8-1	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
8-2	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x
9-1	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
9-2	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
9-3	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
10-1	x	x	x	x	x	x			x	x	x	x	x		
11-1	x			x	x					x	x	x		x	
13-1	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
13-2	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
13-3	x		x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x
13-4	x			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
13-5	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
14-1	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
14-2	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
14-3	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
16-1	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
17-1	x		x		x	x	x	x	x	x	x	x		x	x
17-2	x				x	x	x	x	x	x	x	x		x	x
17-3	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x
17-4	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x
17-5	x		x	x	x	x				x	x	x	x	x	x
19-1	x	x			x			x		x	x	x	x	x	
19-2	x				x			x		x		x			
20-1	x		x	x	x	x		x	x	x	x	x			x

Source : Auteur

A travers l’observation de la matrice, nous constatons que les trois attributs de l’anarchie, identifiés dans la littérature, se retrouvent dans le discours des répondants, à savoir une technologie imprécise, une participation fluctuante, et des préférences d’acteurs peu claires.

En ce qui concerne la technologie, les répondants font à la fois référence à une technologie claire et à une technologie imprécise. En effet, les références à une technologie précise et « huilée » sont liées à des problèmes productifs de la filiale étrangère qui sont bien identifiés et pour lesquels des procédures existent et sont formalisées. Il en va par exemple des dossiers de subvention lorsque la filiale n’a besoin – que – de 200 000€ et qu’elle n’a encore jamais fait de demande. Dans ce cas, les procédures existent et sont facilement mises en œuvre : « bon là y a rien de compliqué quoi on envoie le dossier » (R9-3) ; « ça dépend si c’est de l’aménagement du territoire simple y a pas de problème » (R13-2). Mais ces activités simples s’intègrent le plus souvent dans des ensembles plus complexes qui caractérisent les problèmes productifs remettant en cause l’ancrage territorial d’une filiale étrangère, de manière positive ou négative, et qui entourent le management territorial d’incertitudes : « Et, comment on fait ? On se grattait la tête. A Paris, mais à Paris il n’y a pas de solution » (R4-1).

L'existence d'une technologie imprécise se retrouve alors et ne permet pas de discerner clairement les liens entre inputs et outputs : « *enfin c'est un cocktail, parfois ça marche et parfois ça ne marche pas* » (R19-2) ; « *mais la difficulté c'est quoi les effets positifs ? vous voyez c'est pas évident du tout de ce point de vue-là* » (R6-1) ; « *Quand on regarde l'inflation qu'il y a eu ces dix dernières années de ce type de structure avec la création d'agences dans tous les sens et quand vous regardez les chiffres de l'économie réelle tout ce qui a été fait comme création d'entreprises, création de valeur, création d'emplois, vous voyez que ce n'est pas du tout, que les groupes n'ont pas suivi du tout les mêmes choses quoi* » (R9-2).

En ce qui concerne la participation fluctuante, elle apparaît davantage liée aux managers de filiales étrangères qu'aux managers territoriaux. En effet, elle est due à l'engagement nécessaire du manager de filiale étrangère qui résulte d'une attitude discrétionnaire de sa part et qui est influencé par les politiques RH de turn-over orchestrées par les sièges. Du côté des managers territoriaux, la participation fluctuante apparaît lorsqu'il s'agit des concertations territoriales lors de la formalisation des stratégies territoriales de développement économique « *il y a eu un peu la chaise vide là ces 3 dernières réunions* » (R13-3). Sinon, dans le cadre de l'identification ou de la résolution de problèmes productifs, les managers territoriaux se mobilisent très volontiers tant le besoin d'exister est fort au milieu d'une multitude de parties prenantes et tant la volonté d'enrailler la crise industrielle se fait sentir : « *vous voyez ça ? [montrant un graphique de la courbe du chômage affiché au-dessus de son bureau] ben y a pas un matin où j'me lève et où j'y pense pas et c'est là pour me le rappeler tous les jours* » (R1-1) ; « *si on est là c'est pour créer de l'emploi* » (R14-2) ; « *s'il faut être présent, on est présent, s'il faut aller au Japon, on va au Japon, s'il faut faire intervenir un service, un Elu, on le fera : c'est du sur-mesure, de la haute couture* » (R14-3).

En ce qui concerne les préférences des acteurs qui sont peu claires, elles renvoient d'une part aux préférences des filiales étrangères : « *alors on essaie de le faire. Ça dépend beaucoup des stratégies d'entreprises en réalité (...)* On arrive à identifier que c'est assez cohérent de ce point de vue-là, autant avec d'autres boîtes, ça ne marche pas, dans ce cas en gros, ça ne sert à rien, et pour essayer de décrocher un rendez-vous avec le patron de la boîte en Scandinavie ou autre sur un truc c'est extrêmement difficile » (R1-1), et d'autre part aux préférences des managers territoriaux : « *je dis on veut aller car ce n'est pas encore aussi simple puisque ça suppose que les partenaires soit dévoilent leur stratégie non dite soit qu'ils en aient une puisqu'en réalité il y a 2 cas de figures mais en tout cas c'est vers ce schéma-là* » (R1-4).

Les attributs de l'anarchie étant posés, nous identifions dans un premier temps les éléments explicatifs du caractère anarchique de la gouvernance territoriale : ceux liés à la problématique de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère (a.) et ceux liés à l'action publique locale (b.). Ensuite, nous procédons à l'examen des modalités de fonctionnement liées au caractère anarchique de la gouvernance territoriale lorsque le problème productif est inédit (c.). Nous poursuivons par les conséquences d'un système de gouvernance territoriale anarchique en termes de structuration des activités (d.) et en termes d'évaluation (e.). Nous identifions également les variables intermédiaires. La première est liée à l'ambivalence de la pluralité des parties prenantes, à la fois identifiée comme un élément qui inhibe l'action collective et comme un élément qui facilite la résolution des problèmes productifs de la filiale étrangère (f.). La deuxième variable intermédiaire est celle de la petite taille du territoire identifiée comme un élément facilitateur de l'action collective (g.).

a. Le poids de la dimension relationnelle et le besoin de confidentialité pour favoriser l'ancrage d'une filiale étrangère renforcent le caractère anarchique

La technologie imprécise, les préférences peu claires des acteurs sont liées au poids de la dimension relationnelle et à la confidentialité qui entourent les problèmes productifs de la filiale étrangère, qu'ils soient positifs ou négatifs.

Le poids de la dimension relationnelle entre les managers territoriaux et les managers de filiales étrangères pour favoriser l'ancrage territorial participe à l'imprécision de la technologie en ce qu'il s'agit d'un processus de construction de confiance faiblement codifiable : « *Certainement, les diagrammes et les Excel Sheets ils marchent vachement bien*

quand vous voulez projeter à partir de votre ordinateur. C'est pas à partir d'un formulaire Excel que vous décidez d'une politique économique, c'est pas à partir d'un formulaire Excel que vous allez décider que l'entreprise doit travailler avec X ou Y, c'est le relationnel qu'a le chef d'entreprise sur le terrain et la personne qui coordonne vous pouvez très bien dire moi je suis mandaté par l'Etat je suis chargé de suivre les projets, si le feeling ne passe pas il faut le dire en face, vous l'aurez pas le projet, on vous le confiera pas en tout cas » (R9-3).

Le besoin de secret et de confidentialité qui entourent les problèmes productifs positifs ou négatifs de la filiale étrangère contribuent également à l'imprécision de la technologie et impliquent en partie des processus managériaux quasi-invisibles : « *donc en quelque sorte, on est là, mais on est plus ou moins invisible » (R13-5) ; « on passe des infos, on sait être en retrait et dans un anonymat le plus total dans un premier temps s'il le faut, pour qu'il puisse monter sa stratégie, son argumentaire à mener auprès de la maison mère » (R14-3) ; « les entreprises cherchent effectivement dans un certain nombre de cas de figures la discrétion soit parce qu'il y a des difficultés soit parce qu'il y a un projet » (R1-1) ; « il y a système de remontée de données, un système de remontée de données, mais qui se fait par des voies très personnelles et de façon très limitée justement, pour éviter les problèmes liés à la confidentialité dans des moments... il y a le délit d'entrave évidemment, et puis il y a d'autres... Enfin... il y a d'autres choses que... Il y a certains projets d'investissement qu'on ne peut pas dévoiler avant l'heure... Ce genre de choses quoi » (R10-1) ; « aujourd'hui vous avez les Syndicats, vous avez les contraintes en terme de droit du travail et d'informations préalables... le délit d'entraves est très rapidement mis sur la table. Vous avez des informations sensibles qu'on ne peut pas partager tout de suite. Et une fois que l'on peut la partager, elle est moins sensible mais... C'est déjà un peu tard. Donc ça dépend c'est vraiment une question de personnes, de confiance et on ne peut pas lâcher une information sur une fermeture par exemple ou soit des licenciements... c'est un baril de poudre ! Surtout en ce moment en période électorale, ça ne se lâche pas comme ça en termes d'image pour l'entreprise. C'est vraiment du cas par cas » (R14-1).*

Par ailleurs, les préférences des managers territoriaux sont encore moins claires du fait de la sensibilité de l'information et de la confidentialité qui entourent l'accompagnement des filiales étrangères, et qui leur imposent le secret.

b. L'existence d'un « quasi-marché » des aides aux entreprises et de relations entre managers territoriaux coopératives et concurrentielles

Nous avons relevé l'existence de relations concurrentielles entre les managers territoriaux du fait de la multiplication des parties prenantes qui investissent le champ de l'action publique locale en faveur de l'ancrage des filiales étrangères. Nous pouvons observer que s'est constitué une sorte de « quasi-marché » des aides aux entreprises qui renforce également le caractère anarchique du système de gouvernance territoriale.

Sur ce « quasi-marché », les managers territoriaux doivent se positionner pour pouvoir exister, se démarquer des autres et pour ce faire certains font de la rétention d'informations quand d'autres se réapproprient les réussites auxquelles ils n'ont pas participé : « *Donc en fait mes animateurs sur le terrain sont invités à des réunions de sous-préfets ça veut dire thématiques qu'on pilote déjà par ailleurs mais comme le sous-préfet veut indiquer dans sa liste des actions réalisées qu'il a fait, il fait des réunions pour parfois mettre en valeur d'ailleurs des opérations qu'on a initiées mises en place et pilotées franchement c'est n'importe quoi* » (R1-4); « *donc nous, chaque structure a besoin d'exister. Et elle doit rendre compte aux structures qui la financent. Donc nous, on ne peut pas dire ce n'est pas moi qui m'en occupe, ça va être la CCI. Si on dit ça à notre truc, il dit mais pourquoi ? On vous paie pour ça. Enfin, ils ne paient pas directement, on n'est pas fonctionnaires mais ils subventionnent l'association. Donc voilà, il y a des barrières comme ça qui font qu'on ne peut pas. On ne peut pas communiquer avec une autre structure ou on ne le fait que quand c'est nécessaire, fondamentalement nécessaire, quand on a besoin de le faire. Et c'est comme ça que ça fonctionne* » (R14-2).

Ces pratiques participent à l'imprécision de la technologie et renforcent le caractère peu clair des préférences des acteurs. En effet, le manque de clarté des préférences des managers territoriaux est lié à l'existence de relations concurrentielles qui les amène à dissimuler ou à ne pas tout révéler afin de pouvoir exister sur le « quasi-marché » des aides aux entreprises. Néanmoins, ces relations concurrentielles sont essentiellement liées à la sphère politique de l'action publique locale. Dans la sphère technique, entre administratifs, si les relations concurrentielles existent, elles apparaissent plus fluides : « *chacun gardera pour soi. Nous ensuite, sur le territoire, sur le terrain, on contacte des entreprises, on peut avoir, en fonction*

des hommes qui sont en place dans le territoire, on peut avoir une approche un peu différente et se parler entre nous » (R14-3) ; « c'est ce qu'on fait aujourd'hui, maintenant pour l'institutionnaliser c'est beaucoup plus complexe vous avez des leviers politiques pour chaque collectivité, je pense que l'Etat demain n'a pas envie de travailler avec l'ADIRA rattachée à une collectivité locale, pourtant sur le terrain on travaille ensemble, mais je vois mal le Préfet dire à ses ministres moi je travaille vachement bien avec l'ADIRA au niveau local parce qu'ils ont l'air d'être efficace, il va essayer de mettre la DIRECCTE en avant et ses sous-préfets en avant » (R9-3).

Par ailleurs, la tension entre des relations entre managers territoriaux inscrites dans une logique concurrentielle et celles inscrites dans une logique de coopération apparaissent rythmées par l'urgence du problème productif de la filiale étrangère : *« quel que soit le partenaire sur du développement éco ils cherchent toujours à s'approprier les retombées et la paternité du projet heu voilà mais ça ne va jamais jusqu'à nuire à la réussite du projet c'est des moments j'allais dire qui sont quelques fois désagréables ou à des moments de tension mais ça va pas très loin et je note d'ailleurs que cette rétention d'information elle s'exerce plus sur des projets neufs ou des projets hypothétiques et que par contre lorsque l'on traite de grands sujets comme par exemple d'entreprises en difficulté où se joue vraiment la pérennité de centaines d'emplois voire de milliers d'emplois là j'allais dire toutes les collectivités et tous les acteurs serrent les coudes et on oublie complètement la posture politique et ça je pense qu'on a bien réussi à traiter » (R13-2).*

Face à l'urgence et lorsqu'un intérêt général territorialisé est mis en danger, les relations concurrentielles s'effacent complètement au profit de relations de coopération. Ainsi, nous constatons que les relations concurrentielles entre managers territoriaux s'inscrivent davantage dans le cadre d'une logique d'action proactive, visant à identifier un problème productif potentiel et pour lequel la résolution n'implique pas la mobilisation d'autres parties prenantes. Dans ce cas de figure, la partie prenante va au-devant de la filiale étrangère et a pour objectif de s'approprier les retombées des projets ce qui implique de faire cavalier seul. Pour autant, la résolution du problème productif de la filiale étrangère et la réussite du projet qu'elle porte étant un objectif clairement défini, s'il implique la mobilisation d'autres parties prenantes, alors la coopération s'enclenche naturellement.

c. Des problèmes productifs inscrits dans l'urgence et inédit : un fonctionnement par équipe-projet porté par des dynamiques collaboratives

Lorsque le problème productif est inédit, dans le sens où les managers territoriaux n'ont pas de solution préexistante, alors il est question de construire une organisation démontable. Cette organisation démontable repose sur la constitution chemin faisant d'une équipe-projet avec pour objectif de résoudre le problème productif (positif ou négatif) identifié de la filiale étrangère. L'équipe-projet s'étoffe donc au gré des difficultés rencontrées et des compétences identifiées comme nécessaires pour la résolution du problème productif de la filiale : « *On ne sait pas traiter la question du raccordement, mais on rassemble les bonnes personnes au bon moment. Une fois que le projet est terminé, achevé, bouclé, on dissout le groupe de travail et après, on passe à autre chose. C'est ça notre rôle, mobiliser les bonnes personnes au bon moment le temps qu'il faut. Une fois que c'est fait, on passe à autre chose* » (R14-1). « *Donc en fait on a aussi à côté de l'organigramme classique des groupes projets transversaux qui tiennent compte des compétences des gens indépendamment de leur place dans le système* » (R1-4) ; « *Mais en fait c'est comme un système piano, quand on a besoin d'une compétence pour un sujet donné on va trouver la compétence, pas la peine d'avoir un grand spécialiste qui ne fasse que ça, on va trouver la compétence* » (11-1).

Aussi, plus le problème productif est inédit et urgent plus la coopération est forte : « *J'ai mutualisé moi tout ça s'il y a encore un besoin quelque part, s'il y a un frein, s'il y a un obstacle, voilà, je vais aller, essayer de lever ... c'est comme on dit step by step quoi ! On avance étape par étape. C'est ... voilà. Mais souvent, trop souvent c'est dans l'urgence* » (R4-1). A cet égard, les répondants font référence à des opérations militaires, ou se décrivent comme des médecins-urgentistes. Les références au monde de l'armée et au monde de la médecine révèlent l'urgence des situations auxquels ils sont confrontés : « *en gros je suis un médecin ... Voilà. Je suis un urgentiste. Oui, c'est ça en fait* » (R4-1) ; « *ça c'est toutes les actions vers les entreprises en directe action militaire quelque part en fait* » (R9-1) ; « *Quand on a un projet, une entreprise d'un groupe, enfin quel que soit le projet, on est dans un canal qui est... où les ingrédients sont les... enfin pas les ingrédients mais où le langage est toujours le même, il y a du délai, une pression, une urgence, des coups, enfin bref, on va... c'est un peu comme une opération militaire, c'est une opération commando un projet* » (R14-2).

Par ailleurs, que le problème productif soit positif, comme dans le cas d'une initiative interne, ou négatif comme dans le cas d'une restructuration/délocalisation totale ou partielle, l'urgence est la même et la concurrence intra-groupe est si fortement perçue par les répondants que le fait de rater un problème productif positif signifie l'enclenchement d'un problème productif négatif : *« parce qu'ils ont bien conscience encore une fois que décrocher un investissement, c'est consolider un site et le développer, ne pas le décrocher c'est prendre le risque voilà »* (R1-1) ; *« J'ai un investissement à réaliser, soit je le fais et je pérennise mon site pour continuer à me développer, et si je ne peux pas le faire, l'usine ferme dans deux ans. Il ne l'a pas dit comme cela, ce n'est pas du chantage, mais c'est la logique industrielle, c'est qu'à un moment donné un site qui n'est plus pérenne et plus compétitif, il disparaît »* (R14-1).

d. Un fonctionnement par découplage : entre des feuilles de routes ritualisées et des démarches de tâtonnement par essai-erreur

La technologie imprécise conduit à un fonctionnement par tâtonnement dans une logique d'essai-erreur qui se trouve déguisée et camouflée par les stratégies formalisées de développement économique : *« vous fixez un cap et vous savez pas ce que vous allez rencontrer, vous allez raisonner par essai-erreur, c'est normalement la meilleure façon de fonctionner mais difficile à... à assumer par un élu, de dire moi les gars je sais pas où on va, la direction céleste, maintenant on va se gourer, on va tâtonner etc. alors qu'on préfère expliquer à la population qu'on a une stratégie bien définie mais on sait qu'elle ne sera pas respectée »* (R9-3) ; *« Donc notre sujet c'est évidemment d'être extrêmement présent auprès des acteurs économiques qu'on a sur le territoire. Mais à côté de ça, il y a une démarche de fond qui est le... et distincte de ça qui repose sur un certain nombre de piliers »* (R1-1).

Nous retrouvons ici l'idée d'un fonctionnement par découplage (Meyer et Rowan, 1977); les stratégies de développement économique formalisées (les feuilles de routes) permettent d'afficher des activités considérées comme des « mythes rationnels » dans une logique de légitimité, tout en poursuivant d'autres activités et en fonctionnant par essai-erreur dans une logique d'efficacité. Pour autant, les concertations territoriales, organisées dans le but d'élaborer ces feuilles de route, permettent d'engager des échanges et des réflexions qui participent à l'identification des problèmes productifs et à la co-construction de solutions innovantes : *« ben là aussi c'est assez marrant parce que jusqu'à ce qu'on mette en place ces initiatives-là on était vraiment dans des approches sectorielles très segmentées où les*

pôles pouvaient être à quelques centaines de mètres les uns des autres mais ne se parlaient pas et alors le déclic ça a été la démarche S3 » (R17-1) ; « Quand on a fait le diagnostic (...) un troisième axe sur lequel on travaille mais qui est en miroir par rapport à d'autres problématiques, qui est de dire : il faut consolider le management, enfin il faut consolider les centres de décision sur notre territoire » (R17-1).

Par ailleurs, la multiplication des actions et des parties prenantes s'inscrit dans la même veine, en suivant une double quête :

- Une quête d'efficacité face à la crise industrielle ressentie : *« En l'absence des autres d'une volonté forte de créer un outil performant, nous avons décidé, notamment dans le cadre des fonds de revitalisation, d'affecter certaines sommes à la prospection des entreprises qui pourraient s'implanter notamment dans le cadre du projet Porte-Sud donc il va y avoir rachat d'une partie des terrains et c'est dans ce cadre-là qu'on a mis en place une structure » (R17-1) ;*
- Et une quête de légitimité face aux intérêts électoralistes : *« on revient forcément un moment à une question d'évaluation et c'est cette évaluation qui va permettre aussi de piloter ça être un outil de gouvernance parce que qui dit gouvernance dit moyens spécifiques pour voilà...mais les financeurs n'aiment pas ça ! Voilà ils préfèrent financer des actions, ils préfèrent financer des actions qui apparaissent dans le journal pour dire voilà on a lancé un nouveau dispositif bon très bien la région elle lance un nouveau dispositif, aucune concertation avec personne même en interne dans la région entre élus ils se sont pas concertés, un truc qui existe déjà qui est déjà financé par ailleurs et la région met de l'argent public sur des dispositifs qui existent déjà sans aucune concertation parce que voilà il y a une volonté de montrer qu'il y a l'initiative enfin ce qui fait souvent avancer les choses aussi je vais pas dénigrer la politique » (R13-3).*

e. La problématique de l'évaluation dans un contexte de gouvernance territoriale anarchique

Comme le suggère Friedberg (1997), la technologie imprécise rend l'évaluation difficile voire quasi-impossible aux yeux des managers territoriaux : *« les tableaux de bord et les indicateurs... pff... ça va quoi. Je suis devenu rétif à ce genre de trucs. Ça ne veut jamais dire ce que ça devrait dire, sauf qu'il faut passer un temps fou à chier deux indicateurs pour*

expliquer que scientifiquement, ça colle. Je me suis engueulé avec les gens de la Commission européenne qui me demandaient pourquoi on n'avait pas fait le recensement des emplois indirects générés par les projets financiers. J'ai répliqué amenez-moi une définition des emplois indirects, et puis après on en reparlera. Fin de la discussion » (R1-5) ; « ce n'est pas toujours tout à fait évident de comprendre ce qui fait la réalité de des objectifs poursuivis par les pouvoirs publics et par la collectivité quand ils s'engagent dans ces trucs là ce n'est pas toujours facile de dire précisément quelle est la nature des objectifs qui sont poursuivis sachant que ces objectifs peuvent exister à un instant t et être différents à un instant $t+1$ et parfois ces objectifs sont sous-jacents sachant qu'ils participent à une logique plus générale qui consiste à dire non il faut être présent parce que ce sont des outils de développement et voilà ça ne va pas plus loin que ça souvent et quand vous grattez un peu ce vernis vous trouvez sous le vernis vous trouvez la misère c'est-à-dire que vous trouvez qu'il n'y a pas de mécanisme d'évaluation il n'y a pas d'objectivation des objectifs poursuivis il n'y a pas de mécanisme de gouvernance qui ait été pensé il n'y a pas de enfin bref le champ est un champ vierge » (R1-6).

f. Le caractère ambivalent de la pluralité des parties prenantes

La pluralité des parties prenantes est apparue dans le discours des répondants de manière ambivalente : tantôt positionnée comme un élément facilitant, tantôt positionnée comme un élément inhibant l'action collective. Aussi, à y regarder de plus près, deux logiques s'opposent.

Dans la première logique, la pluralité des parties prenantes est un élément qui inhibe l'action publique locale en faveur de l'ancrage des filiales étrangères lorsqu'elle est liée à une démarche proactive où chaque partie prenante va à la rencontre des filiales étrangères et construit ses propres actions sans concertation. Dans cette première logique, l'effet négatif produit est d'une part, la sur-sollicitation des managers de filiales étrangères, et d'autre part, le manque de visibilité et de lisibilité de l'action publique locale qui est dispersée et non mutualisée créant ainsi des effets doublons. Il en va par exemple du suivi des relations avec les filiales étrangères où sur un même territoire plusieurs parties prenantes sollicitent les mêmes filiales étrangères identifiées comme importantes pour le territoire (ce qui signifie que les autres filiales étrangères sont ignorées) : « *Il y a une sur-sollicitation des entreprises par tous les acteurs économiques. Et là, il y en a des dizaines. Ce sont plusieurs dizaines. Quand*

on parle des pôles de compétitivité, quand on parle des agences de développement, des agences innovation, des agences de financement, enfin ils sont sur-sollicités et on n'en a un peu marre, bien sûr parce qu'eux, ils ne veulent pas perdre du temps. Ils sont déjà en difficulté, ils doivent penser à leur business » (R14-3) ; « C'est vraiment très important pour les entreprises parce qu'à un moment donné... Sinon, ils ne se sentent pas vraiment rassurés. Ils ont l'impression d'être confrontés à une pluralité d'acteurs. On ne sait pas forcément quelles sont les compétences de chaque administration » (R13-5).

Dans cette configuration, les répondants évoquent souvent le besoin d'un acteur pivot. A cet égard, un répondant nous parle de médecine chinoise et préventive. Il poursuit sa métaphore et exprime le besoin d'un acteur pivot à travers la référence au médecin généraliste :

« mon médecin généraliste, il va voir chaque entreprise et avant la visite, il a sorti dans les bases de données le bilan et le compte de résultat et il a regardé ce qui veut dire qu'il sache un peu lire (...) Pourquoi je souhaite qu'ils fassent ça parce que le généraliste quand vous allez chez lui il va prendre votre température, prendre votre tension, votre poult, si vous avez pris du poids ou ceci ou cela...il va prendre des informations faciles, d'abord, il va pas tout de suite vous envoyer faire un scanner. Mais les informations disponibles et faciles d'accès, il va les utiliser. Et moi je demande que le généraliste cherche aille chercher les informations disponibles. (...) vous allez aussi prendre des informations dans les journaux, sur les sites Internet parce que vous le préparez votre entretien commercial et vous enrichissez votre connaissance de l'entreprise par les questions qui sont posées et vous allez chercher à voir sur quoi vous pouvez l'aider, n'attendez pas qu'elle vienne c'est pas votre rôle. Vous vous allez voir votre entreprise parce que le territoire quel est son intérêt ? C'est que l'entreprise soit pérenne et qu'elle crée de l'emploi. C'est comment est-ce qu'elle va être pérenne et créer de l'emploi ? ben c'est avec des projets parce que si elle a pas de projet elle sera pas pérenne puisque tout marché existant est appelé à être concurrencé et tout produit existant est appelé à devenir obsolète donc faut bien bouger. Donc si l'entreprise ne bouge pas ça ne va pas. Et la question c'est comment on peut l'aider dans son mouvement et si vous avez un contact fort avec l'entreprise parce que vous allez avoir des médecins généralistes qui sont des gens tonics et qui donne envie et bien l'entreprise au fur et à mesure même si c'est une entreprise étrangère extrêmement secrète, et bien elle va dire un certain nombre de choses et parmi ce qu'elle va dire il y aura des opportunités, des projets des choses à construire ensemble, parce qu'on vit de projets dans le développement quel qui soit. Et ce médecin généraliste il a ses

relations son carnet de réseau avec des spécialistes qui sont prêts à intervenir en cas de besoin et c'est comme ça que ça marche » (R20-1).

Dans la deuxième logique, la pluralité des parties prenantes constitue, dans une logique de réactivité face à un problème productif inédit de la filiale étrangère, une réserve de ressources dans laquelle l'équipe-projet, qui se construit chemin faisant, va pouvoir puiser : *« de mon point de vue, enfin moi je ne sens pas du tout une juxtaposition d'acteurs pénalisante, j'allais dire pour des projets de préservation et de développement économique. Du tout ! Chacun trouve sa place » (R4-1) ; « on peut pas tout faire et on a besoin de ces partenaires et de toutes ces forces » (R13-2) ; « dans la mesure où et heureusement on ne peut pas anticiper toutes les opportunités ni toutes les difficultés donc après bon c'est très simple là on est dans un système qui est le plus souple possible c'est-à-dire toujours sur le même principe partenarial mais aussi sur le principe d'efficacité hein donc heu c'est-à-dire qu'on prendra forcément une enclume pour écraser une mouche mais si il faut mobiliser énormément on le fait sur de grands dossiers » (R13-1).*

g. La petite taille du territoire : un élément facilitateur de l'action collective

La taille du territoire alsacien est souvent évoquée comme un élément qui facilite la réussite de l'accompagnement des problèmes productifs de la filiale étrangère. En effet, les répondants indiquent que la proximité géographique avec les acteurs de la région est un facteur de réussite : *« et puis vous savez, l'Alsace, c'est tout petit, donc aux réunions, c'est toujours les mêmes. Donc, il n'y a pas forcément besoin d'avoir des politiques ou des stratégies très écrites pour agir » (R10-1).*

A cet égard, la petite taille du territoire permet à l'action publique d'être agile dans la mesure où elle peut réagir et se mobiliser rapidement. Encore une fois, la gestion de l'urgence est déterminante et la petite taille du territoire est un atout pour la réactivité de l'action publique locale : *« mes collègues quand ils ont un problème il emmène le dirigeant de l'entreprise par la main ils vont prendre rdv à la DIRECCTE ils y vont à pied et ça se fait tout de suite » (R14-1) ; « on a plutôt le sentiment qu'en Alsace, c'est un petit territoire et grâce à un travail qui est fait depuis de longues années par les agences économiques, par l'identification des acteurs par les relations il y a plutôt un processus de confiance (...) Ce qui nous rattrape en Alsace c'est que quand on se connaît tous, qu'on a entre technos des habitudes de coopération assez bien établies, je peux sans difficulté faire un mail. Je prends un exemple,*

ben, mes collègues de la ville au service éco, aux gens, directeurs de l'agence du Haut-Rhin du Bas-Rhin machin en disant : tiens écoute voilà, regarde ce cas-là » (R1-1).

1.3 Discussion des résultats issus de la P3

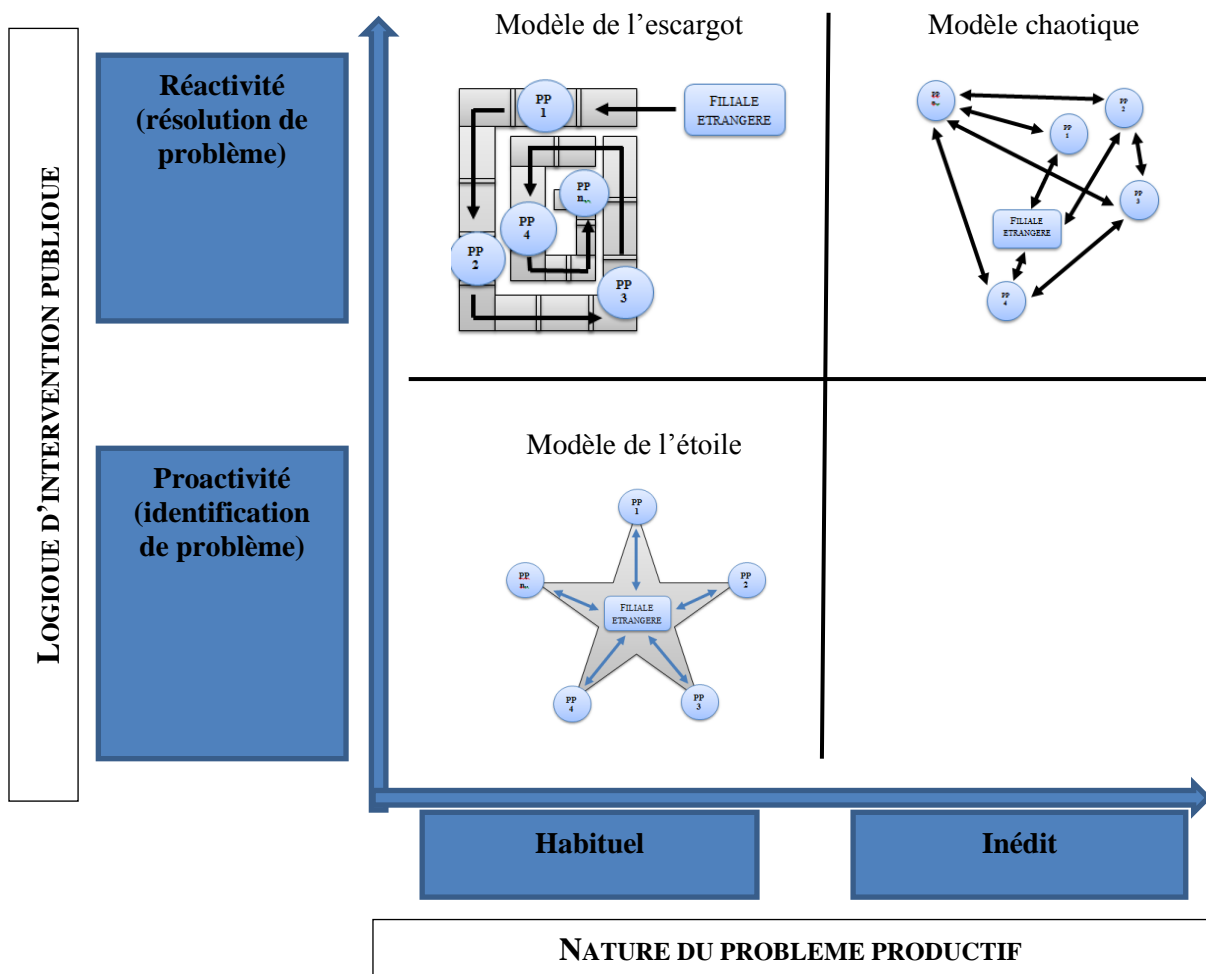
La littérature liée à la gouvernance territoriale s'est attardée à identifier des modèles de gouvernance fondés sur la catégorisation *a priori* des parties prenantes. Ainsi, un consensus existe autour de trois modèles de gouvernance ; un modèle privé où l'acteur clé du système de gouvernance est une organisation privée, un modèle de gouvernance publique (ou institutionnelle) avec un acteur ou un groupement d'acteurs publics et enfin, un modèle de gouvernance mixte (ou partenariale) dans la mesure où dans la réalité, les auteurs reconnaissent une hybridation des deux modèles précédents (Gilly et Perrat, 2003 ; Mendez et Mercier, 2006 ; Ehlinger et al., 2007 ; Bocquet et Mothe, 2009). Néanmoins, ces modèles ne nous disent rien sur les logiques managériales à l'œuvre et sont souvent liés à des réseaux formels d'organisations territorialisées tels que les pôles de compétitivité (Chabaud, 2009). En ce sens, ces modèles s'éloignent de nos considérations. Par ailleurs, nous avons souligné qu'en matière d'ancrage territorial l'action publique locale était plurielle, protéiforme, dispersée et faiblement structurée ; les rapports de la Cours des Comptes font état d'un mille-feuilles institutionnel en matière d'intervention économique des acteurs publics locaux (Terrien et al., 2007). Aussi, nous avons proposé, à l'instar de Wachhaus (2011), que la gouvernance territoriale repose sur une organisation anarchique qui permet de mettre en lumière le caractère organique, ascendant, hétérogène, multiple et non linéaire du système de gouvernance territoriale en matière d'ancrage des filiales étrangères.

Si les résultats confirment la présence d'une gouvernance territoriale de nature anarchique, elle semble permise par la petite taille du territoire ce qui corrobore l'hypothèse posée par Wachhaus (2011). Dans le cas alsacien, le système anarchique semble fonctionner car le territoire dispose d'une agilité liée à sa petite taille : les acteurs se connaissent et sont proches ce qui leur permet de se mobiliser rapidement.

Nous souhaitons opérer ici un retour sur les résultats en dessinant, au crayon, trois modèles de gouvernance territoriale qui ressortent de la recherche menée. Les trois modèles de gouvernance territoriale que nous proposons **coexistent** soulignant ainsi une anarchie

organisée ; le modèle de *l'étoile*, le modèle de *l'escargot*, et le modèle *chaotique*⁷³. Ces trois modèles coexistent dans la mesure où une même action collective peut impliquer le passage d'un modèle à l'autre. Ces modèles de gouvernance reposent sur la mise en tension entre deux couples d'éléments ago-antagonistes qui caractérisent les configurations de l'action publique locale ; un couple réactivité-proactivité et un couple problèmes productifs inédits-habituels (figure 1).

Figure 27 : Les trois modèles de gouvernance territoriale de l'ancrage des filiales étrangères



Source : Auteur

Le couple ago-antagoniste « réactivité-proactivité » est lié au phénomène d'ancrage, qui implique, à la fois, un accompagnement dans l'urgence face à la remise en cause de l'ancrage

⁷³ Nous nous sommes inspirés des travaux de Bruyère (2008) qui identifie trois structures différenciées dans le domaine des réseaux de santé. Si la terminologie que nous mobilisons, les principes et logiques que nous mettons derrière sont différents, l'architecture de ces modèles s'en rapproche.

par des dynamiques de nomadisme, et un accompagnement inscrit dans le long-terme visant à favoriser l'ancrage de manière continue. La dynamique de réactivité suggère que la filiale soit en demande et soit à l'origine de la mise en musique d'une gouvernance territoriale. Par exemple, lorsque la filiale éprouve des difficultés, ou lance/propose un nouveau projet qui nécessite une intervention publique en matière d'aménagement territorial ou qui ouvre le droit à un soutien public. La dynamique de proactivité implique le fait que ce soit une partie prenante de la gouvernance territoriale (ou plusieurs) qui soit à l'origine de la relation avec la filiale. On retrouve cette logique d'intervention publique dans le cadre de la mise en place d'un suivi des relations avec les filiales étrangères, par les agglomérations de Mulhouse et de Strasbourg récemment, par les agences de développement, les CCI ou encore les pôles de compétitivité. Cette logique s'illustre également dans le cadre des concertations territoriales. La dynamique de proactivité a pour objectif l'anticipation ; il s'agit de prévenir les problèmes productifs négatifs et de catalyser des problèmes productifs positifs. En entretenant des relations avec les filiales étrangères, les parties prenantes de l'action publique locale cherchent à identifier/catalyser des problèmes productifs auxquels elles pourraient y apporter une réponse ou un soutien ; il s'agit d'identifier les besoins et les initiatives potentiels de la filiale étrangère. La dynamique de proactivité implique en ce sens une approche marketing de la relation aux filiales étrangères.

Cette dualité liée à la logique d'accompagnement en matière d'ancrage révèle deux modèles de gouvernance. Dans le premier modèle, la concurrence entre parties prenantes de la gouvernance territoriale domine et s'exprime dans l'accompagnement proactif de long-terme où chaque partie prenante souhaite asseoir sa légitimité et entretenir ses propres relations avec les filiales étrangères de son territoire. Dans le deuxième modèle, la coopération entre parties prenantes de la gouvernance territoriale domine et s'exprime dans la gestion de l'urgence car l'ancrage territorial d'une filiale étrangère est remis en cause ; l'intérêt général s'impose aux parties prenantes, et seule une action collective synchronisée peut être efficace.

Le deuxième couple d'éléments ago-antagonistes s'exprime par la dualité « problème productif inédit - problème productif habituel » dans l'accompagnement des filiales étrangères. La gouvernance territoriale liée aux problèmes productifs inédits de la filiale étrangère requiert un diagnostic et une action collective par tâtonnement pour répondre aux besoins de la filiale étrangère. La réponse au problème posé ne préexiste pas à l'action collective de la gouvernance territoriale. En revanche, dans le cadre des problèmes productifs

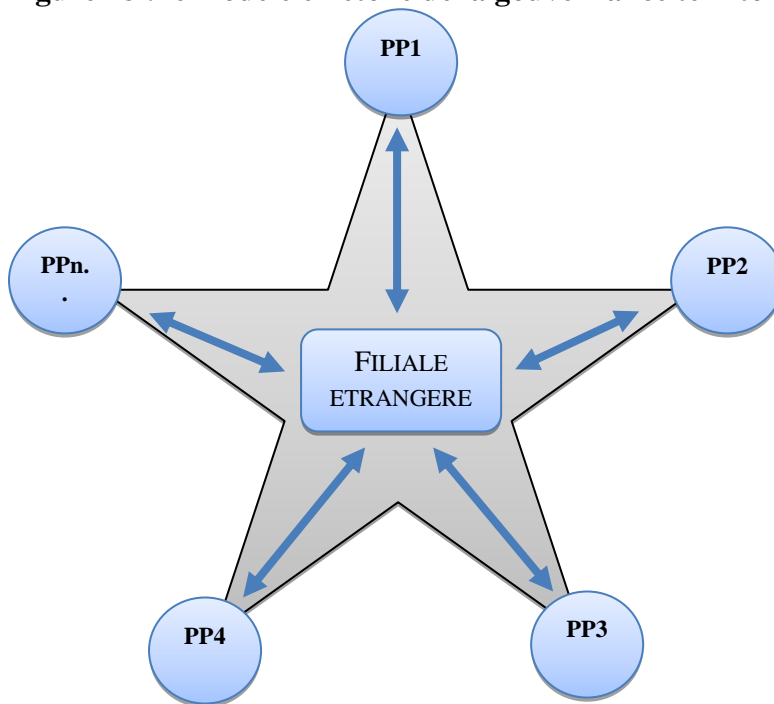
habituels, la réponse est préexistante et les procédures existent déjà ; la gouvernance territoriale est fermée. Alors que la réponse aux problèmes productifs inédits requiert une action collective simultanée, une gouvernance territoriale ouverte, dense et mouvante selon les compétences et les ressources nécessaires identifiées chemin-faisant, la réponse aux problèmes productifs habituels implique une action collective qui suit un processus cumulatif. En ce sens, l'action collective prend forme à la fin du processus et non de manière simultanée comme dans le cadre de problème productifs inédits.

Selon nous les trois modèles de gouvernance territoriale, qui découlent du croisement entre les variables logique d'action et nature du problème productif, permettent de compléter la littérature relative aux différentes structures de la gouvernance territoriale. En effet, nous proposons de compléter ces travaux en y apportant une nouvelle approche non plus fondée sur la catégorisation des parties prenantes à l'instar des travaux de Zimmermann et al. (1998), Pecqueur (2001), Leloup et al. (2005), Mendez et Mercier (2006), Roux et al. (2006), Brétéché (2011), mais davantage fondée sur les logiques d'action et la nature du problème productif. En ce sens, si notre approche est également descriptive, elle se veut davantage dynamique et managériale car la grille de lecture choisie est celle de l'action rejoignant ainsi d'autres travaux portant explicitement sur une gouvernance territoriale portée par l'action publique locale (Michaux, 2011).

Les paragraphes qui suivent présentent les caractéristiques des trois modèles de gouvernance que nous identifions (en étoile, en escargot, chaotique).

3.1.1 Le modèle de l'étoile : pressions concurrentielles, logique proactive et non-coordonnée

Figure 28 : le modèle en étoile de la gouvernance territoriale



Source : auteur

Le modèle de l'étoile (figure 2) met en lumière la logique de compétition qui anime les managers territoriaux entre eux. Chaque partie prenante souhaite assoir sa légitimité et se revendiquer comme l'acteur de référence, l'interlocuteur privilégié face aux filiales étrangères. Si l'intérêt commun existe, il n'est pas exploité dans le cadre d'une action collective. Chaque partie prenante déploie donc des ressources pour entretenir des relations avec les filiales étrangères de son territoire. Parallèlement à cette quête de légitimité organisationnelle, on retrouve une quête de légitimité politique où les élus, recherchant la réélection, vont également entretenir des relations avec les managers de filiales étrangères et ce, en leur propre nom et non au nom de leur organisation de référence. Les élus avancent ainsi leur pouvoir politique et leur capacité à influencer les politiques publiques en se plaçant comme des hommes de pouvoir.

Parallèlement à cette quête de légitimité interne à la gouvernance territoriale, on peut y voir, paradoxalement, une quête d'efficacité territoriale en réponse aux pressions liées à la norme globale de performance. En effet, face aux pressions globales de performance émanant des sièges des filiales, on observe une inflation du nombre de parties prenantes auto-proclamées

légitimes pour agir. Du fait de leurs prérogatives publiques, les collectivités territoriales locales, telles que celles des agglomérations de Mulhouse et de Strasbourg, se lancent dans l'accompagnement des filiales étrangères ; elles perçoivent un manque d'efficacité des organisations existantes telles que la région et les agences de développement. Face à cette inefficacité perçue, elles décident d'internaliser l'accompagnement en parallèle des organisations déjà existantes. En ce sens, de manière paradoxale, le millefeuille institutionnel devient une réponse à une recherche d'efficacité territoriale. En charge du développement de leur territoire, les collectivités territoriales refusent l'inertie face à l'inefficacité perçue des parties prenantes existantes. Elles se mettent donc en mouvement et internalisent les activités d'accompagnement des filiales étrangères de sorte à pouvoir suivre leur développement pour favoriser leur ancrage et anticiper sa remise en question par des mouvements de restructuration ; il s'agit d'identifier les besoins potentiels de la filiale étrangère, et d'identifier/catalyser des problèmes productifs.

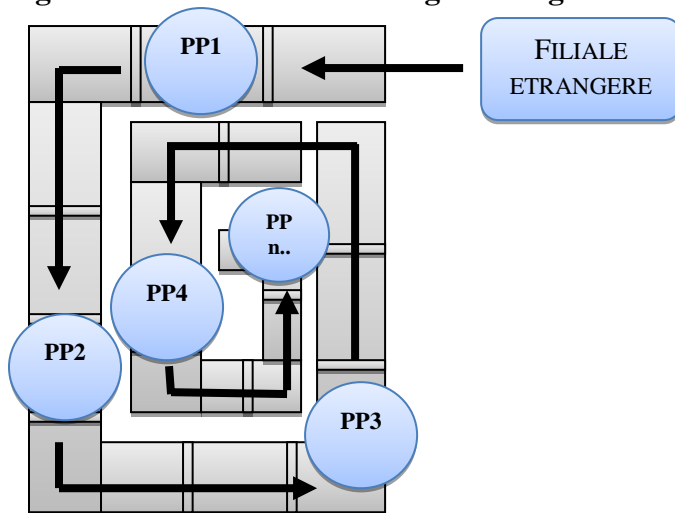
L'inconvénient majeur réside dans une déperdition de ressources car le suivi relationnel avec les filiales étrangères implique de mettre des hommes en charge d'entretenir ces relations. Par ailleurs, les informations recensées par le suivi doivent être stockées et analysées, ce qui engendre des coûts liés à la gestion de l'information. Aussi, si chaque partie prenante entretient ses relations personnelles avec une même filiale étrangère, cette dernière peut déplorer une sur-sollicitation et se méfier en percevant notamment les logiques électoralistes et les soucis nombrilistes qui se cachent derrière. C'est notamment ce que soulignent les managers de filiales que nous avons interrogés qui déplorent cette sur-sollicitation et invitent la gouvernance territoriale à optimiser ses ressources et les leurs. Dans cette perspective, si l'on prend un peu de hauteur, peut-être que ce modèle ne perdurera pas dans le temps, une fois la crise passée ou maîtrisée, et se transformera de sorte à revenir à une situation davantage optimisée selon qu'une (ou plusieurs) partie prenante aura démontré son efficacité par rapport aux autres.

Néanmoins, le besoin de confiance des managers de filiales est également souligné par les résultats. Ce besoin de confiance invite justement à développer ces relations privilégiées qui impliquent la discrétion et le secret. Aussi, l'idée d'un suivi relationnel unique paraît difficile s'il entraîne un partage de l'information stratégique entre les différentes parties prenantes de la gouvernance territoriale.

Le modèle de l'étoile implique donc une action non-coordonnée entre les différentes parties prenantes de la gouvernance territoriale ; le processus est cloisonné, les accompagnements sont multiples et différenciés. Comparativement au modèle de l'étoile, le modèle suivant de l'escargot met en lumière la coordination entre les parties prenantes et une logique de réactivité en réponse à des problèmes productifs habituels. En ce sens, le chemin est inversé ; c'est la filiale étrangère qui, avec son problème productif, demande un soutien public.

1.3.2 Le modèle de l'escargot : logique de coordination et de réactivité, routines organisationnelles

Figure 29 : Le modèle en escargot de la gouvernance territoriale



Source : auteur

Le modèle de gouvernance territoriale de l'escargot (figure 3) prend forme en réponse à un problème productif habituel de la filiale étrangère. Les managers territoriaux sont familiers du problème productif ; les procédures pour répondre aux problèmes productifs préexistent et la logique à l'œuvre est celle de l'administration.

Le mot d'ordre est la coordination entendue comme une action collective impliquant des interactions directes et indirectes dans la mesure où les problèmes liés aux enjeux de pouvoir sont résolus. La coordination requiert l'existence de règles, de références cognitives et de normes partagées (Michaux et al., 2011).

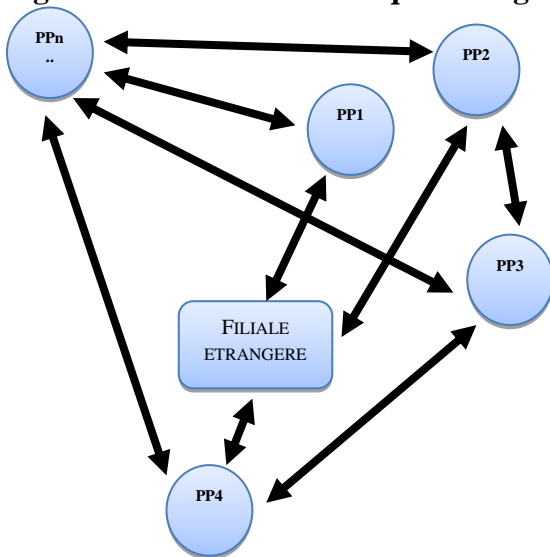
Comparativement au modèle en étoile, dans ce cas, la gouvernance territoriale est davantage formelle et structurée faisant appel à des routines organisationnelles ; la gouvernance territoriale est fermée et délibérée a priori. Le modèle de gouvernance prend la forme d'un escargot ; il s'agit d'un processus cumulatif et parfois lent selon la lourdeur de certaines démarches administratives (d'où le nom d'escargot). L'action collective émerge par intégration successive d'une nouvelle partie prenante ayant une compétence particulière pour résoudre le problème productif habituel.

Ce modèle se retrouve par exemple lorsqu'il s'agit d'accompagner le financement d'un nouveau projet de la filiale étrangère, si toutefois le financement demandé rentre dans les normes et les règles préétablies (sinon le problème productif habituel se transforme en problème productif inédit). La filiale étrangère est donc en demande, elle est le catalyseur de la gouvernance territoriale qui adopte une logique réactive et non proactive comme dans le modèle en étoile.

Le modèle chaotique suivant se distingue du modèle en escargot car le problème productif posé est inédit et nécessite l'innovation. Par ailleurs, l'action collective prend forme de manière simultanée et non cumulative. Néanmoins, la logique d'intervention reste celle de la réactivité et non de la proactivité comme dans le modèle de l'étoile.

1.3.3 Le modèle chaotique : problème productif inédit, fonctionnement par tâtonnement, logique de collaboration et de réactivité urgente

Figure 30 : le modèle chaotique de la gouvernance territoriale



Source : auteur

Le modèle chaotique (figure 4) prend forme lorsque les problèmes productifs de la filiale étrangère, auxquels l'action publique doit répondre, sont de nature inédite. Dans ce cas, les procédures ne sont pas préexistantes et l'action publique fonctionne par tâtonnement, par bricolage, à coup d'essai-erreur. La gouvernance territoriale est ouverte et émergente. L'objectif vise alors à apporter une réponse collective à un problème productif inédit qui requiert souvent une réaction urgente en ce que l'intérêt du territoire s'impose aux parties prenantes.

La gouvernance territoriale se structure alors de la manière suivante : une fois le problème productif identifié par une partie prenante et une fois qu'il est reconnu comme inédit, la partie prenante en question mobilise une autre partie prenante (ou plusieurs) dont elle a identifié des ressources ou des compétences particulières pour la résolution du problème et ainsi de suite de manière itérative jusqu'à résolution du problème.

La différence entre le modèle chaotique et le modèle en escargot tient à la fois dans l'absence de procédures préexistantes et dans le caractère simultané de l'action collective. Le mot d'ordre n'est plus la coordination mais la collaboration (Michaux et al., 2011) ; les différentes

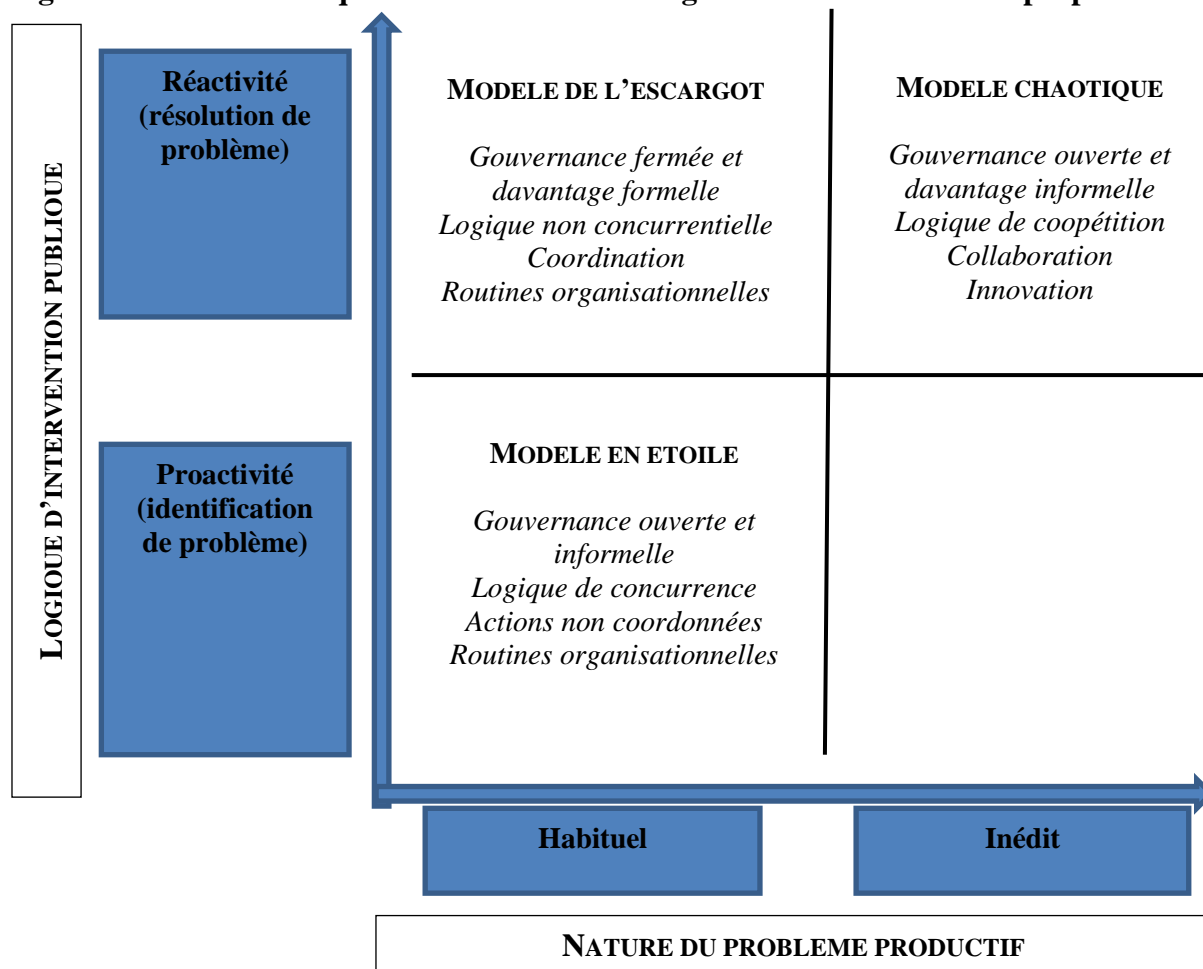
parties prenantes mettent leurs ressources, leurs connaissances et leurs compétences en commun pour résoudre le problème productif de la filiale étrangère.

En ce sens, la résolution d'un problème productif inédit d'une filiale étrangère requiert, pour les managers territoriaux, d'agir de manière innovante. Aussi, à l'intérieur du champ organisationnel local, la conformité laisse place à la résistance afin de résoudre le problème productif en dépit des institutions existantes, si ces dernières s'avèrent être bloquantes. Il s'agit d'opérations « militaires » où une organisation démontable, par équipe-projet, émerge. Le mot d'ordre est la créativité.

Comparativement au modèle en étoile, la logique à l'œuvre n'est pas proactive mais réactive et s'impose dans l'urgence. Dans cette configuration la dispersion des ressources entre une pluralité de parties prenantes n'est plus perçue comme un handicap mais au contraire comme une opportunité de pouvoir disposer d'un réservoir de ressources dans lequel puiser au gré des besoins. Et l'intérêt territorial s'impose aux parties prenantes qui n'ont pas d'autre choix que de collaborer ce qui tend à réduire les logiques concurrentielles existantes sans pour autant les éliminer. Elles s'éteignent et restent à l'état latent. En effet, dès lors que le problème productif est résolu, on observe des mécanismes de réappropriation du succès par les acteurs en quête de légitimité politique ou organisationnelle. Bien souvent, lorsque le problème productif inédit a été résolu avec succès, les différentes parties prenantes s'en saisissent pour asseoir leur légitimité et notamment par des actions de communication visant à être identifiées comme un acteur, voire l'Acteur du succès.

Voici une synthèse des caractéristiques discriminantes de chaque modèle de gouvernance territoriale proposé :

Figure 31 : Caractéristiques des trois modèles de gouvernance territoriale proposés



Source : auteur

Une case est vide : il s'agit de l'identification de problème productif inédit dans une logique proactive. Nous serions tentés d'y mettre les démarches de concertations territoriales. En effet, elles visent à co-construire des problèmes productifs potentiels et à anticiper. Néanmoins, les résultats produits ne nous permettent pas d'en dire plus dans la mesure où les concertations territoriales sont ressorties comme un des moyens d'agir sur l'ancrage territorial et n'ont pas été le cœur de la recherche. Par ailleurs, au travers de l'étude menée, ces concertations territoriales, portées dans le cas de l'Alsace par la Région et les EPCI, sont apparues de nature différente selon le porteur de projet. En effet, elles sont apparues davantage collaboratives dans le cadre des EPCI avec un leadership émergent des porteurs de projets où tout en étant des coordonnateurs, les EPCI exercent un pouvoir de manière démocratique, et davantage centrées dans le cadre de la Région avec un leadership imposé par le porteur de projet. Nous retrouvons ici des modèles de gouvernances territoriales plus ou moins centralisés (Michaux, 2011).

SECTION 2. PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS ISSUS DE LA PROPOSITION 4

Cette section porte sur les résultats issus de la quatrième proposition de recherche formulée ainsi : *P4. Le management territorial de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère prend forme à travers des pratiques organisationnelles paradoxales en raison des forces ago-antagonistes de l'ancrage territorial.*

Il s'agit de poursuivre l'étude du *comment* dans la relation positive entre action publique locale et ancrage territorial des filiales étrangères. En effet, après avoir étudié la dimension structurelle de l'action publique locale, nous interrogeons ici sa dynamique en matière d'ancrage territorial des filiales étrangères. Dit autrement, comment s'articulent les pratiques de management territorial visant à favoriser l'ancrage des filiales étrangères face aux facteurs ago-antagonistes perçus ? Nous apportons des éléments de réponses à partir des résultats générés dans les sections précédentes.

Dans un premier temps, nous opérons un retour sur les méthodes de codage et d'analyse employées qui nous ont permis d'interpréter les résultats (2.1). Dans un deuxième temps, nous présentons les résultats qui prennent la forme d'un recensement des pratiques identifiées de l'action publique locale visant à favoriser l'ancrage des filiales étrangères (2.2). Enfin, les pratiques recensées sont discutées par le biais d'un retour sur la littérature mobilisée en chapitre 3, section 3. La confrontation des résultats à la grille de lecture des pratiques organisationnelles paradoxales (Josserand et Perret, 2003) permet de comprendre comment s'articulent les pratiques des managers territoriaux face aux ago-antagonismes de l'ancrage des filiales étrangères ; il est question d'une gestion « des temps » de l'ancrage (2.3).

2.1 Retour sur les techniques de codage et méthodes d'analyse employées pour générer les résultats issus de la P4

La proposition P4 porte sur les pratiques des managers territoriaux visant à favoriser l'ancrage territorial des filiales étrangères. L'objectif est d'explorer la manière dont ces pratiques s'articulent en réponse aux facteurs ago-antagonistes perçus de l'ancrage des filiales étrangères. Nous présentons donc les résultats issus de la grille de codage liée au sixième code

intitulé « **Code 6. Les pratiques organisationnelles paradoxales** ». Il s'agit d'un codage de type *patterns* (Miles et Huberman, 2003) dans la mesure où les résultats produits sont issus d'un « codage de second niveau » que Allard-Poesi (2003 : 266) qualifie de « méta-catégories ». En effet, il est ici question de produire du sens sur la base de l'ensemble des codes précédemment générés. Il s'agit donc d'un codage plurinominal (Ayache et Dumez, 2011) englobant construit de manière inductive dans un premier temps. Dans un second temps, les codes générés de manière inductive ont ensuite été confrontés à une grille de codage a priori liée à la grille de lecture des pratiques organisationnelles paradoxales de Josserand et Perret (2003). Ainsi, les premiers codes générés de manière inductive ont pu être classés dans la deuxième grille de codage construite a priori.

En ce sens, l'analyse repose sur la confrontation entre deux matrices « orientée-variable » dans la mesure où il s'agit de traiter « essentiellement des relations régissant des concepts clairement définis » (Miles et Huberman, 2003 : 172). En effet, le repérage des pratiques organisationnelles paradoxales, en contexte d'organisation réticulaire, nécessite de prendre de la hauteur et de regrouper l'ensemble des codes générés. Les résultats générés sont donc discutés par une confrontation à la littérature mobilisée, et c'est à travers ce processus interprétatif de confrontation que le sens a pu émerger. Ainsi, l'analyse est de nature purement qualitative et non quantitative puisque les opérations de comptage n'ont ici que peu d'intérêt (Bardin, 1997). Par ailleurs, les verbatim ne seront pas utilisés dans la présentation des résultats en ce qu'ils apparaissent en filigrane dans les verbatim saillants d'ores et déjà relevés. Il s'agit donc bien d'une « méta-catégorisation » (Allard-Poesi, 2003).

Les techniques de codage et la méthode d'analyse étant précisées, nous présentons à présent les résultats issus de la P4.

2.2 Résultats P4 : les pratiques des managers territoriaux pour favoriser l'ancrage des filiales étrangères

Avant de procéder à la présentation des différentes pratiques des managers territoriaux pour favoriser l'ancrage des filiales étrangères (2.2.2), nous revenons d'abord sur une définition « des pratiques » (2.2.1).

2.2.1 Eléments de précision : qu'entendons-nous par « pratiques » ?

La pratique est ici représentative de la tension « norme-exécution » et vient « constituer la substance de l'organisation » (Martinet et Pesqueux, 2013 : 206). Nous cherchons ici à nous focaliser sur l'action en identifiant les pratiques centrales qui ressortent du discours des managers territoriaux qu'ils mettent en œuvre et lient directement à l'objectif d'ancrage territorial des filiales étrangères. En reprenant les travaux de Martinet et Pesqueux (2013 : 215), les pratiques sont ici entendues comme « des activités humaines coopératives, établies socialement, complexes et cohérentes » qui permettent « de suivre des normes d'excellence » propres à elles-mêmes. Elles ne sont ni finies, ni indéfinies en ce qu'elles sont le fruit d'une double subjectivité, la nôtre et celles des managers territoriaux. Les pratiques que nous identifions se caractérisent par leur raison d'être « où le début et la fin n'ont pas d'importance » dans la mesure où elles se caractérisent par leur récurrence (Martinet et Pesqueux, 2013 : 217). Nous considérons ces pratiques comme socialement situées et donc enracinées dans le contexte du cas Alsacien ce qui limite bien sûr la généralisation que, de toute façon, nous ne recherchons pas. Elles constituent donc des expressions des interactions sociales et des concrétisations de l'expérience en action (Martinet et Pesqueux, 2013).

2.2.2 Les pratiques des managers territoriaux face aux facteurs ago-antagonistes de l'ancrage des filiales étrangères

La définition de ce que nous entendons par « pratiques » étant posée, ouvrons à présent la boîte noire du management territorial Alsacien et tentons d'identifier comment les managers territoriaux tentent de favoriser l'ancrage territorial des filiales étrangères.

Le tableau suivant reprend les 16 pratiques que nous avons relevées dans le discours des managers territoriaux.

Tableau 31 : Matrice orientée-variable des pratiques des managers territoriaux pour favoriser l'ancrage

Rpdt	ATC-FCFV	ATC-S	AI	MT	RS	MNIA	LP	CT	MFL	ADIFE	AT	PF	LEE	RTO	RFE	VI
1-1	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	
1-2	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	
1-3			x	x				x		x	x			x	x	
1-4		x						x		x	x	x			x	x
1-5	x		x		x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	
1-6	x		x		x	x		x		x	x	x		x	x	
1-7	x	x	x					x			x	x				x
2-1	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			x	x
2-2	x		x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	
3-1		x	x			x	x	x		x	x	x	x	x	x	
4-1	x	x	x		x	x	x			x	x	x			x	x
4-2							x	x		x	x	x	x	x	x	x
6-1	x		x	x				x		x	x	x	x	x		x
8-1			x					x		x		x		x	x	x
8-2	x		x	x				x					x	x	x	x
9-1			x	x	x			x	x	x	x	x		x	x	x
9-2			x	x	x			x	x	x	x	x		x	x	x
9-3	x		x	x	x	x	x	x		x	x	x	x		x	x
10-1						x		x			x	x			x	x
11-1	x				x					x	x	x		x	x	
13-1	x		x		x	x		x		x	x	x		x	x	x
13-2			x	x	x	x		x		x	x	x		x	x	x
13-3										x		x			x	
13-4	x		x	x	x	x		x		x	x	x			x	x
13-5			x		x	x		x		x		x	x	x	x	
14-1	x		x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x
14-2	x		x	x		x	x	x		x	x	x	x	x	x	x
14-3	x		x	x		x	x	x		x	x	x	x	x	x	x
16-1			x		x		x	x		x	x	x	x	x	x	x
17-1	x		x	x	x		x	x		x	x	x	x	x	x	
17-2					x		x	x		x	x	x			x	
17-3	x		x	x	x			x		x	x	x	x	x	x	x
17-4	x		x	x	x			x		x	x	x	x	x	x	x
17-5	x		x		x		x	x		x	x		x	x	x	
19-1	x	x	x	x	x		x			x	x	x	x	x	x	
19-2										x	x	x			x	
20-1	x		x	x				x		x	x	x		x	x	x

Source : Auteurs

ATC-FCFV = Attractivité territoriale ciblée sur des filiales étrangères combinant des fonctions de production et de R&D situées sur des CGV à forte valeur ; **ATC-S** = attractivité territoriale ciblée sur les sièges d'EMN ; **AI** = Actions internationales ; **MT** = Marque territoriale ; **RS** = Relations avec les sièges des filiales étrangères ; **MNIA** = organiser une mise à niveau industrielle de l'actionnariat ; **LP** = lobbying politique ; **CT** = Concertations territoriales ; **MFL** = placer un manager de filiale étrangère locale ; **ADIFE** = accompagner/déclencher les initiatives des filiales étrangères ; **AT** = Aménagement du territoire ; **PF** = politique de formation ; **LEE** = lier les activités d'exploration et d'exploitation présentes sur le territoire ; **RTO** = soutiens aux RTO locaux ; **RFE** = organiser un suivi des relations avec les filiales étrangères et notamment avec les managers de filiales ; **VI** = réaliser des activités de veilles informationnelles en croisant les logiques de marché, de technologie et de territoire.

En guise de synthèse, le tableau suivant reprend et définit les différentes pratiques identifiées en précisant les acteurs concernés.

Tableau 32 : Les pratiques des managers territoriaux pour favoriser l'ancrage des filiales étrangères

Acteurs	Pratiques
Région, AAA, EPCI Mulhouse	Attractivité territoriale ciblée sur l'attraction de filiales étrangères cumulant des fonctions de production et de R&D situées sur des CGV à forte valeur
Région, AAA	Attractivité ciblée sur les sièges d'EMN visant à attirer des centres de décision
Tous sauf SATT	Actions internationales visant à mettre en œuvre des initiatives hybrides territoriales/globales pour construire des partenariats entre la filiale étrangère et d'autres acteurs situés sur l'espace mondial
Marque territoriale	Démarche marketing visant à valoriser et construire une identité territoriale afin d'être visible et lisible sur l'espace mondial
Région, EPCI Mulhouse et Strasbourg, DIRECCTE, ADIRA, CAHR	Entretien et suivi des relations avec les sièges externes au territoire des filiales étrangères localisées sur le territoire visant à identifier/catalyser des problèmes productifs positifs et à anticiper les problèmes productifs négatifs
Région, EPCI Mulhouse et Strasbourg, DIRECCTE, ADIRA, CAHR, Départements	Mise à niveau industrielle de l'actionnariat visant organiser la sortie de la filiale étrangère de l'EMN en procédant par un processus de vente/rachat permis par la recherche d'un repreneur sur l'espace mondial, par la complicité du manager de filiale étrangère, et par un processus de négociation avec le siège
managers-élus via le relais des autres acteurs	Lobbying politique visant à influencer les politiques publiques nationales et européennes
Tous les acteurs	Concertations territoriales visant à co-construire une stratégie de développement économique à travers la constitution d'espaces et de temps de réflexions stratégiques
AAA, CCI, CAHR,	Placer des managers de filiales étrangères locaux lorsque c'est

ADIRA	possible
Tous les acteurs	Accompagner les initiatives de la filiale étrangère
Tous les acteurs	Aménagement du territoire
Tous les acteurs	Construire des formations qui répondent aux besoins des filiales étrangères
SATT et tous les acteurs	<p>lier les activités d'exploration et d'exploitation présentes sur le territoire à deux niveaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Via la SATT qui fédère les laboratoires de recherche et favorise le transfert de technologie dans les entreprises du territoire - En croisant les R.T.O de sorte à favoriser la fertilisation croisée visant à créer de nouvelles chaînes de valeur par le truchement des chaînes existantes et a priori faiblement intégrées entre-elles
Tous les acteurs	Catalyser les dynamiques collaboratives en soutenant les R.T.O
Région, EPCI de Strasbourg et de Mulhouse, CCI, CAHR, ADIRA, pôle de compétitivité	Entretien et suivi des relations avec les filiales étrangères et notamment les managers de filiales étrangères (+ tuitage lié au turn-over des managers de filiales étrangères)
Tous les acteurs	Activités de veille informationnelle croisant les logiques de marché, de technologie, et de territoire

Source : Auteur

Les pratiques relevées s'inscrivent soit dans des logiques d'accompagnement collectif, soit individuel et peuvent également recouvrir les deux formes d'accompagnement. Elles peuvent être mobilisées dans une logique de réactivité, de proactivité ou les deux. Elles peuvent également être directes ou indirectes ou les deux à la fois. Les pratiques recensées peuvent également poursuivre comme objectif la résolution/identification d'un problème productif positif ou négatif. Ainsi, les dichotomies accompagnement « collectif-individualisé », logique « réactive-proactive », « directe-indirecte », et « problème productif positif-négatif » ne sont pas apparues comme des critères discriminants. En revanche les critères « exogène-endogène » et « existant-potentiel » sont apparus discriminants. En effet, il semble que

certaines pratiques tendent davantage vers la valorisation des ressources existantes en lien avec le territoire, et d'autres davantage orientées vers la potentialité, c'est-à-dire la création/captation de ressources non encore disponibles sur le territoire. Et par ailleurs, ces pratiques, liées soit à la valorisation de l'existant, soit à la potentialité de ressources non détenues, s'orientent soit vers la construction/activation/captation de ressources exogènes situées en dehors du territoire, soit vers la construction/activation/captation de ressources endogènes situées ou émergeant du territoire.

2.3 Discussion des résultats issus de la P4

Si nous avons relevé 16 pratiques différentes visant à favoriser l'ancrage territorial des filiales étrangères dans le discours des managers territoriaux, il est à présent question de construire du sens. Nous cherchons à comprendre en quoi ces pratiques, qui tentent d'agir sur les facteurs ago-antagonistes de l'ancrage, s'inscrivent-elles dans des pratiques plus larges d'organisation paradoxale ?

Une réponse possible, se trouve dans la gestion « des temps » de l'ancrage territorial des filiales étrangères. En effet, les pratiques recensées s'inscrivent dans trois temps différents et parallèles : le temps normal, le temps de l'urgence, et le temps de la réflexion stratégique. Le temps que l'on pourrait qualifier de « normal » est caractérisé par les flux continus et récurrents d'activités sur le territoire. Le temps de l'urgence marque une discontinuité dans les flux continus d'activités par une remise en cause, positive ou négative, de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère. Et le temps de la réflexion stratégique qui correspond aux temps longs des espaces dédiés à la réflexion collective visant à définir des enjeux, des objectifs, des priorités et des actions. Nous faisons ici référence aux concertations territoriales qui s'inscrivent généralement dans des périodes allant de plusieurs mois à plus d'une année.

Observons à présent comment ces trois temps articulent différentes pratiques organisationnelles paradoxales. Nous commençons par le temps normal (2.3.1), puis le temps de l'urgence (2.3.2) et enfin le temps de la réflexion stratégique (2.3.3).

2.3.1 Le temps normal : pratiques séquentielles et pratiques de compartimentage

Le **temps normal** lié aux flux continus d'activités en lien avec le territoire implique des pratiques organisationnelles paradoxales davantage inscrite une logique de séparation. La logique de séparation vise à distinguer les différents niveaux logiques à l'œuvre (Josserand et Perret, 2003) et repose sur un management unidirectionnel dans la mesure où, procédant par séparation, un pôle ago-antagoniste domine dans un lieu ou un temps spécifique (Clegg et al., 2002). Dans le cadre du temps normal du management territorial de l'ancrage des filiales étrangères, nous retrouvons une logique de séparation des facteurs ago-antagonistes de l'ancrage à travers des pratiques séquentielles et des pratiques de compartimentage.

Par exemple, les pratiques liées à l'attraction ciblée des filiales étrangères et des sièges s'inscrivent davantage dans une logique de conformité, activent le pôle « exogène » et la distance géographique, et s'orientent vers le pôle « top-down ». Ces pratiques sont par ailleurs mises en œuvre par l'agence AAA chargée de l'attraction d'IDE.

A contrario, les pratiques visant à entretenir et suivre les relations avec les filiales étrangères du territoire s'inscrivent davantage dans une logique de résistance, activent le pôle « endogène » et la proximité, s'orientent vers le pôle « bottom-up » et visent davantage le pôle engagement du manager de filiale « pour le territoire ». L'objectif consiste à identifier/catalyser des initiatives de la filiale étrangère. Ces pratiques sont mises en œuvre par quasi tous les acteurs sauf l'agence AAA.

Nous retrouvons ici des pratiques organisationnelles paradoxales à la fois séquentielles et de compartimentage. Elles sont séquentielles en ce que les phases d'implantation succèdent aux phases d'attraction. Et elles constituent des pratiques de compartimentage en ce que les organisations placées au cœur des dispositifs d'attraction (AAA) ne sont pas les mêmes que celles placées au cœur des dispositifs d'implantation (ADIRA et CAHR).

2.3.2 Le temps de l'urgence : des pratiques d'oscillation et de stratification

Le **temps de l'urgence** est lié à une discontinuité dans les flux continus d'activités et se manifeste par une remise en cause, positive ou négative, de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère. Le temps de l'urgence implique des pratiques organisationnelles inscrites dans une

logique de dialogue. La logique de dialogue correspond à la recherche d'un réel échange visant un enrichissement mutuel et une forme de symbiose entre les pôles ago-antagonistes (Josserand et Perret, 2003). La logique du dialogue signifie que « deux « natures », deux principes sont liés en une unité sans que la dualité se perde dans l'unité » (Morin, 1988 : 13). Le management territorial de l'ancrage des filiales étrangères est ici bidirectionnel car il y a une intégration des pôles des couples AA qui invite à percevoir la simultanéité des éléments ago-antagonistes (Clegg et al., 2002). Ainsi, le dialogue permet à l'action publique locale d'accéder à un niveau supérieur de complexité afin « d'affronter une réalité initialement perçue comme impensable » (Josserand et Perret, 2003 : 169). Dans le cadre du temps de l'urgence nous retrouvons une logique du dialogue à travers des pratiques organisationnelles paradoxales d'oscillation et de stratification. Ces dernières s'articulent de manière diachronique (Josserand et Perret, 2003).

L'urgence qu'impose la résolution d'un problème productif positif ou négatif implique des pratiques d'oscillation où l'alternance entre les pôles des couples AA s'accélèrent. Par exemple, la pratique d'oscillation est à l'œuvre lorsque l'action publique locale accompagne la filiale étrangère dans la mise en œuvre d'une initiative interne. Il est question de décrocher un projet productif construit par le siège qui organise une concurrence intra-groupe pour sélectionner la filiale qui le mettra en œuvre (Birkinshaw, 1997). Dans cette configuration, la communication avec le siège est forte et l'autonomie plus faible. L'intensité des négociations avec le siège est forte et requiert un processus d'approbation formel. Ce point implique une accélération des rythme de passage entre les pôles des couples AA logique « top-down – bottom-up », « proximité – distance », engagement du manager de filiale « pour le territoire – pour le siège ».

Aussi, lorsque l'urgence s'intensifie du fait d'une remise en cause directe d'un intérêt général territorialisé, lors d'un problème productif négatif matérialisé par l'annonce d'une délocalisation ou d'une fermeture de site, la pratique organisationnelle paradoxale de l'oscillation se renforce : il est question de déclencher et d'accompagner la mise en œuvre d'une mise à niveau industrielle « de l'actionnariat » rendue possible par la complicité du manager de filiale engagé pour son territoire. L'objectif est d'organiser la sortie de la filiale de l'EMN par un processus de vente-rachat à travers la recherche d'un repreneur. Les négociations avec le siège de la filiale s'intensifient dans une logique de résistance. A cela s'ajoute l'irruption du couple AA « endogène – exogène » qui s'exprime par la recherche du repreneur. Ici l'agence chargée d'attirer les IDE (volet exogène) travaille en étroite collaboration avec les acteurs de l'endogène (DIRECCTE et agences de développement). Les managers territoriaux oscillent entre négociation avec le siège de la filiale dans une logique de résistance, et négociation avec le repreneur dans une logique de

conformité. Le passage entre les pôles AA s'accélère donc davantage ; les déséquilibres se succèdent tellement rapidement qu'ils donnent l'illusion d'un équilibre (Josserand et Perret, 2003).

Aussi, le management territorial « de la rotation des EMN » mis en œuvre par les managers territoriaux Alsaciens semble s'inscrire dans une pratique organisationnelle paradoxale de la stratification. En effet, le management de plusieurs mises à niveau industrielles de l'actionnariat tendent à permettre un effet d'apprentissage cumulatif ; à force de se confronter à la problématique de l'ancrage territorial des filiales étrangères, les managers territoriaux intègrent progressivement les ago-antagonismes de l'ancrage et les assimilent. Dès lors, si chaque mise à niveau industrielle de l'actionnariat repose sur l'oscillation et se succède, elle laisse derrière elle des traces de son passage qui de manière cumulative et progressive permettant de produire une combinaison : la cognition paradoxale des managers territoriaux émerge par effet d'apprentissage. En ce sens, le management territorial de l'ancrage des filiales étrangères requière de l'expertise entendue comme le fait de détenir des savoirs particuliers dans un milieu professionnel (Lascoumes, 2002). Les managers territoriaux construisent des compétences spécifiques liées à une cognition paradoxale permettant de favoriser l'ancrage territorial des filiales étrangères. Ils tiennent ces compétences de leur expérience, « c'est-à-dire des acquis d'une longue pratique marquée par une série d'épreuves », dans la mesure où ils sont confrontés « à des situations délicates et variées posant des problèmes particuliers » qu'ils apprennent à résoudre (Lascoumes, 2002 : 370).

2.3.3 Le temps de la réflexion stratégique : des pratiques de construction locale et de recadrage

Le **temps de la réflexion stratégique** correspond aux temps longs des espaces dédiés à la réflexion collective visant à définir des enjeux, des objectifs, des priorités et des actions. Nous faisons ici référence aux concertations territoriales qui s'inscrivent généralement dans des périodes allant de plusieurs mois à plus d'une année. Le temps de la réflexion stratégique s'intègre dans une logique de dialogue articulée de manière synchronique (contrairement au temps de l'urgence) à travers une pratique organisationnelle paradoxale de construction locale. Le temps de la réflexion stratégique s'inscrit également dans une logique de disparition par une pratique organisationnelle paradoxale de recadrage.

Le temps de la réflexion stratégique s'inscrit dans une logique du dialogue et permet de prendre la problématique de l'ancrage territorial des filiales étrangères dans son ensemble. Le temps de la réflexion stratégique vise à intégrer, dans un lieu et un temps particulier, les différents facteurs ago-antagonistes. La logique du dialogique ne s'articule plus de manière diachronique mais synchronique ; il s'agit, à travers ces concertations territoriales, de construire des espaces spécifiques qui offrent la possibilité d'interpénétrer les pôles ago-antagonistes. Chaque acteur porteur ou agissant sur un (ou plusieurs) pôle ago-antagoniste rencontre, dialogue et échange avec les autres acteurs porteurs ou agissants sur d'autres pôles ago-antagonistes. La pratique organisationnelle paradoxale est celle de la construction locale qui permet de dépasser et de transcender les mondes d'origine des pôles ago-antagonistes pour construire quelque chose qui leur soit commun (Perret et Josserand, 2003). Par exemple, c'est dans le cadre des concertations territoriales qu'il a été décidé d'orienter les stratégies d'attractivité territoriale vers des filiales étrangères cumulant les fonctions de production et de R&D. Cette décision est le fruit de l'interpénétration des pôles ago-antagonistes en ce que ces filiales étrangères sont perçues par les managers territoriaux comme plus enclines à un comportement d'ancrage territorial. Elles sont donc ciblées dans une logique de résistance tout en analysant les éléments différenciateurs du territoire qui lui permettent de prétendre à leur attraction dans une logique de conformité avec leur norme de performance.

Le temps de la réflexion stratégique s'inscrit également dans une logique de disparition à travers une pratique organisationnelle paradoxale de recadrage. L'objectif vise à dépasser la problématique de l'ancrage territorial des filiales étrangères. En effet, la logique de disparition repose sur l'idée de trouver un nouvel élément permettant d'éliminer les ago-antagonismes en effectuant un « saut » cognitif ; la réalité est alors modifiée et la tension paradoxale se retrouve de ce fait éliminée (Josserand et Perret, 2003). Il s'agit de procéder par un recadrage à travers l'introduction d'un nouvel élément « qui permet le saut logique, qui permet de sortir de la contradiction » (Josserand et Perret, 2003 : 171). Le recadrage est alors pratiqué lors de ces concertations territoriales comme en témoigne la décision visant à attirer les sièges d'EMN. L'objectif est de supprimer le couple AA « top-down – bottom-up » et permet de sortir de son emprise en attirant non pas des filiales, mais des centres de décision.

SYNTHESE DU CHAPITRE 6

Les résultats permettent de confirmer et d'explorer les propositions de recherche P3 et P4 dans le cas du territoire alsacien :

- Le management territorial de l'ancrage territorial des filiales étrangères repose sur une gouvernance territoriale anarchique.
- Le management territorial de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère prend forme à travers des pratiques organisationnelles paradoxales en raison des forces ago-antagonistes de l'ancrage territorial.

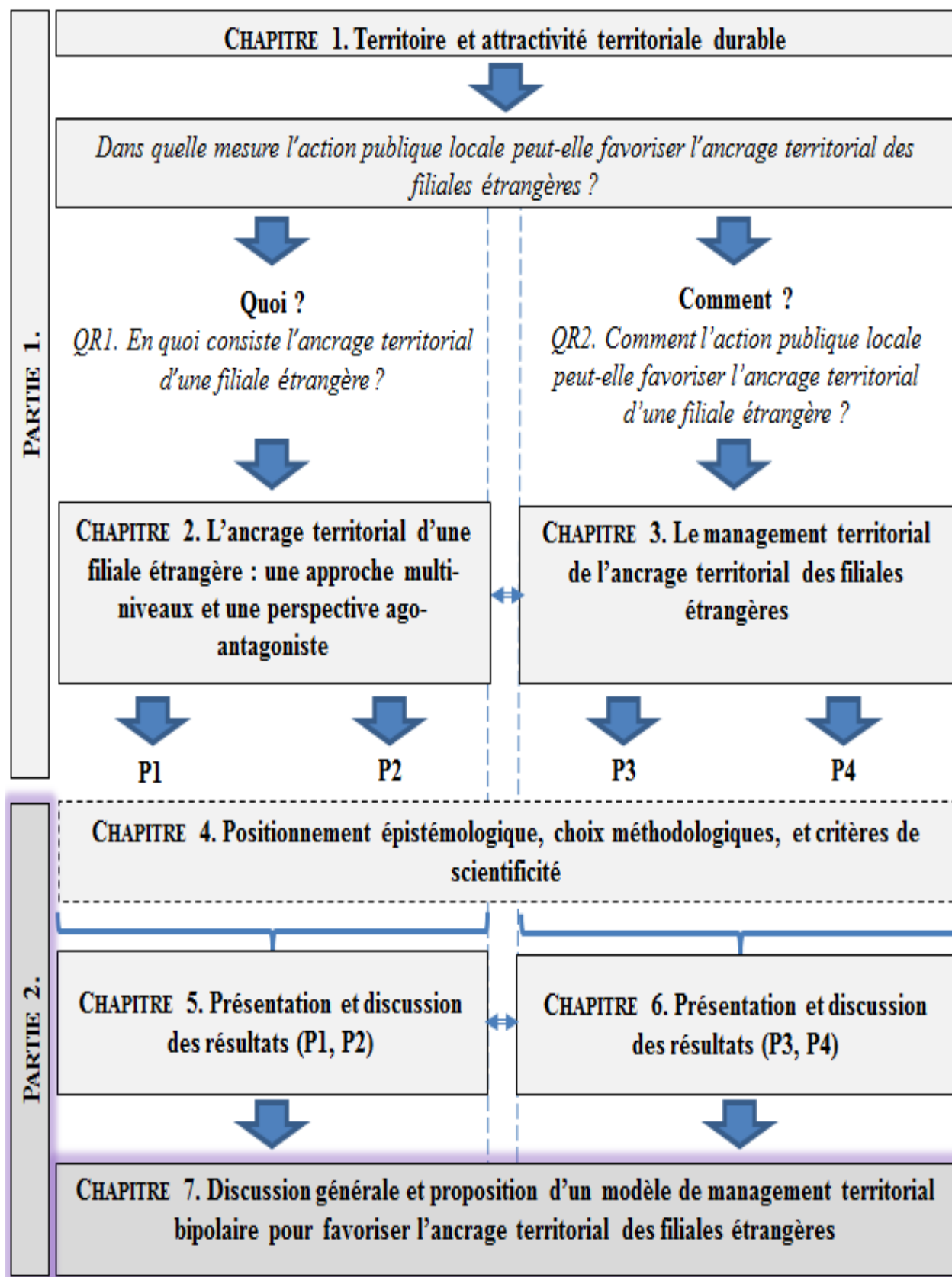
Les résultats permettent de comprendre comment se structure l'action publique locale et d'identifier les pratiques mises en œuvre par les managers territoriaux pour favoriser l'ancrage territorial des filiales étrangères.

L'action publique locale se structure autour d'une gouvernance territoriale anarchique où **trois modèles de gouvernance territoriale émergent**. La configuration de ces modèles repose sur les couples AA logique de « réactivité –proactivité » de l'action publique locale et problème productif « habituel – inédit » de la filiale étrangère. Si la gouvernance territoriale est de nature anarchique, elle semble facilitée voire permise par la petite taille du territoire. Par ailleurs, la pluralité des parties prenantes est ambivalente : perçue comme un élément gênant et contre-productif dans le cadre d'une logique proactive, elle se révèle nécessaire dans la logique de réactivité en ce que la pluralité des parties prenantes constitue un réservoir de ressources dans lequel les managers territoriaux peuvent puiser.

Par ailleurs, les résultats permettent de relever 16 pratiques différentes mises en œuvre par les managers territoriaux et qui leur apparaissent centrales pour favoriser l'ancrage des filiales étrangères. Aussi, ces différentes pratiques s'intègrent dans des pratiques plus larges d'organisation paradoxale. En effet, les managers territoriaux mettent en œuvre leurs pratiques, visant à agir sur les pôles ago-antagonistes de l'ancrage, de plusieurs manières qui s'articulent autour de la **gestion de « temps » spécifiques** :

- Le **temps normal** lié au flux d'activités continus sur le territoire (pratiques organisationnelles paradoxales séquentielles et de compartimentage) ;

- Le **temps de l'urgence** qui marque une discontinuité dans les flux continus d'activités par une remise en cause de l'ancrage de la filiale étrangère (pratiques organisationnelles paradoxales d'oscillation et de stratification) ;
- Le **temps de la réflexion stratégique** qui se matérialise par des concertations territoriales visant à co-construire des stratégies de développement économique (pratiques organisationnelles paradoxales de la construction locale et du recadrage).



CHAPITRE 7.

DISCUSSION GENERALE : PROPOSITION D'UN MODELE DE MANAGEMENT TERRITORIAL BIPOLAIRE POUR FAVORISER L'ANCRAGE TERRITORIAL DES FILIALES ETRANGERES

Sur la question de la relation positive entre action publique locale et ancrage territorial des filiales étrangères, le **chapitre 7** propose de poursuivre les réflexions engagées dans les points de discussion précédents (chapitre 5, **2.3** et **3.4**, chapitre 6, **1.3** et **2.3**). En effet, sur la base des résultats produits et des discussions proposées, nous souhaitons dessiner, au crayon, un modèle possible du management territorial « bipolaire » de l'ancrage des filiales étrangères dans le cas Alsacien.

Le **chapitre 7** se structure autour de quatre points. Les trois premiers points servent de descripteurs du modèle bipolaire proposé :

- Les pratiques identifiées et modélisées de manière structurelle d'une part, et dynamique d'autre part (**7.1**) ;
- Les rôles que peuvent endosser les filiales étrangères pour le territoire et l'identification de critères saillants permettant d'organiser un suivi (**7.2**) ;
- Les compétences nécessaires à ce management territorial bipolaire qui repose sur l'articulation de trois niveaux de compétences : stratégique, collectif, et individuel (**7.3**).

Enfin, le dernier point termine le chapitre par un illustrateur du modèle proposé. Il s'agit d'une « histoire d'ancrage » qui vient mettre en lumière une partie des descripteurs proposés du modèle de management bipolaire de l'ancrage des filiales étrangères (**7.4**).

Aussi, rappelons que « modéliser, c'est structurer sans pour autant pouvoir penser que ce qui était avant pouvait être considéré comme étant déstructuré ou même a-structuré. Mais un modèle n'est pas une théorie. Parler de descripteurs de l'organisation, c'est en quelque sorte prendre une position praxéologique en transformant en vérités des phénomènes furtifs (personne n'a jamais vu – et ne verra jamais – de « transversalité » ! » (Martinet et Pesqueux, 2013 : 205).

7.1 Les pratiques des managers territoriaux visant à favoriser l'ancrage territorial des filiales étrangères

Pour rappel, nous avons identifié, et éprouvé par l'empirie, 6 facteurs ago-antagonistes de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère que les managers territoriaux perçoivent :

- Le **niveau global** lié à une tension focale selon que la focalisation soit sur le territoire ou sur l'espace mondial ;
- Le **niveau de la CGV**⁷⁴ lié à une tension temporelle entre développement exogène et développement endogène ;
- Le **niveau de l'EMN** lié à une tension organisationnelle entre logique top-down qui émane du siège et logique bottom-up qui émane de la filiale ;
- Le **niveau territorial** qui correspond à une tension entre proximité et distance ;
- Le **niveau individuel** lié à une tension sociale selon que le manager de filiale s'engage pour le territoire ou pour l'EMN ;
- Le **niveau institutionnel** qui correspond à une tension intentionnelle entre conformité et résistance face au siège. Cette tension est liée d'une dualité institutionnelle du fait de l'insertion de la filiale étrangère dans deux champs organisationnels, celui du territoire et celui de l'EMN.

Aussi, face à ces facteurs ago-antagonistes (AA), nous avons identifié 16 pratiques mises en œuvre par les managers territoriaux pour favoriser l'ancrage territorial des filiales étrangères. Ces pratiques peuvent intégrer plusieurs pôles ago-antagonistes (AA) de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère, voire plusieurs couples ago-antagonistes (AA) dans une logique intégrative des paradoxes. Aussi, ces 16 pratiques s'articulent autour de deux couples AA « endogène – exogène » et « existant – potentiel » (chapitre 6, section 2 - 2.3).

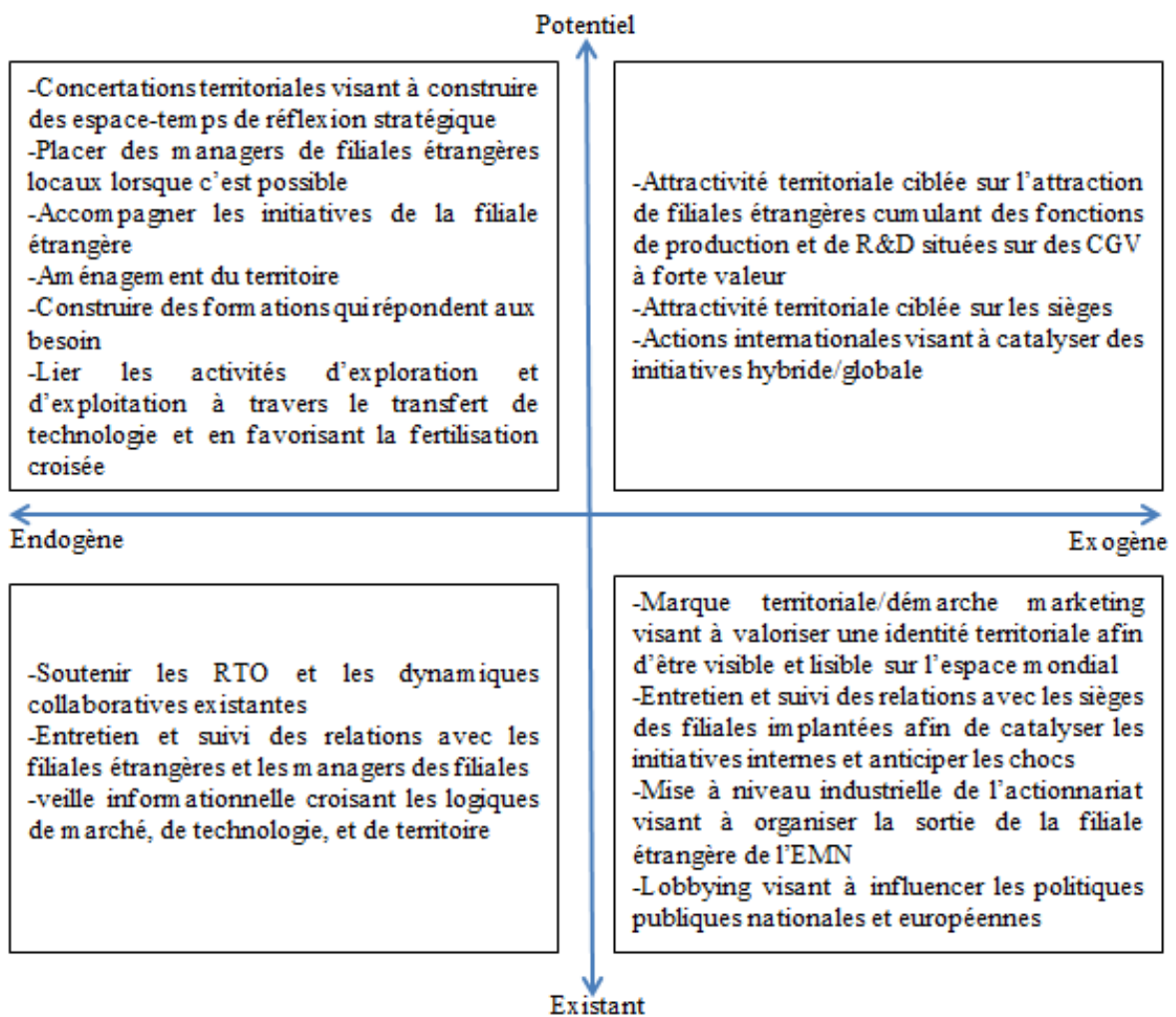
En effet, il semble que certaines pratiques tendent davantage vers la valorisation des ressources existantes en lien avec le territoire, et d'autres davantage orientées vers la potentialité, c'est-à-dire la création/captation de ressources non encore disponibles sur le territoire. Et par ailleurs, ces pratiques, liées soit à la valorisation de l'existant, soit à la potentialité de ressources non détenues, s'orientent soit vers la construction/activation/captation de ressources exogènes situées en dehors du territoire, soit

⁷⁴ Chaîne Globale de Valeur qui correspond à l'industrie mondiale dans laquelle est insérée la filiale étrangère (chapitre 2, section 2).

vers la construction/activation/captation de ressources endogènes situées ou émergeant du territoire.

Dans une approche structurale statique, il est alors possible de construire le modèle suivant qui classe les pratiques identifiées selon qu'elles visent l'endogène ou l'exogène, l'existant ou le potentiel.

Figure 32 : articulation statique des pratiques des managers territoriaux pour favoriser l'ancrage

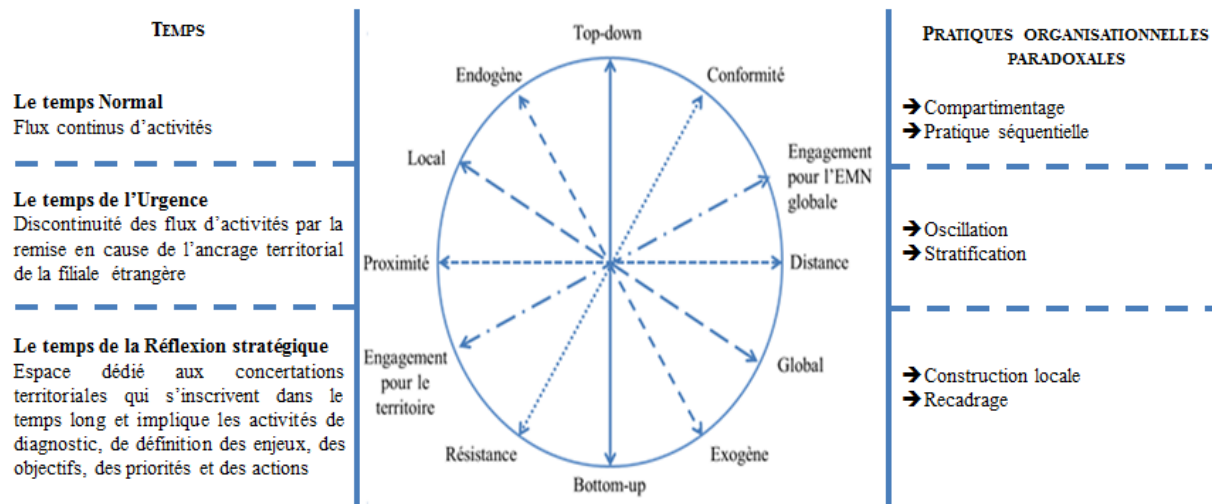


Source : Auteur

Par ailleurs, dans une approche dynamique, ces pratiques vont venir se compléter en ce qu'elles sont non exclusives pour s'intégrer dans des pratiques supérieures d'organisation paradoxale (Josserand et Perret, 2003) visant à articuler les ago-antagonismes de l'ancrage

territorial selon des temps différents. Chaque temps de l’ancrage fait intervenir des pratiques organisationnelles paradoxales particulières comme l’indique le schéma suivant.

Figure 33: Articulation dynamique des pratiques des managers territoriaux pour favoriser l'ancrage



Source : Auteur

Ainsi, c’est dans une approche dynamique que l’organisation paradoxale émerge en articulant les temps normal, le temps de l’urgence et le temps de la réflexion stratégique. Le temps normal implique davantage des pratiques organisationnelles paradoxales de compartimentage et séquentielle. En revanche le temps de l’urgence accélère le rythme de passage d’un pôle AA à l’autre et requière des pratiques davantage inscrite dans une logique de dialogue à travers l’oscillation. Et la récurrence de l’urgence laisse des traces et conduit à des effets d’apprentissage permis par une pratique de stratification où les pôles AA sont progressivement intégrés ; c’est dans une logique d’expérimentation et d’apprentissage que la cognition paradoxale émerge.

7.2 Les rôles endossés par les filiales étrangères pour le territoire et les critères saillants d’identification

Pour aller plus loin dans la proposition d’un modèle de management territorial visant à favoriser l’ancrage des filiales étrangères, nos résultats permettent de construire des premières pistes visant à identifier les différents rôles que peuvent prendre les filiales étrangères dans les dynamiques économiques des territoires, à travers les perceptions des managers territoriaux.

Ces rôles sont construits par analogie aux rôles de la filiale au sein de l'EMN (Bartlett et Ghoshal, 1986). Néanmoins, si nous nous en inspirons, les critères retenus ne sont pas les mêmes et la logique n'est pas complètement inscrite dans une logique d'efficacité. En effet, en dehors des effets de clientélisme, il ressort des résultats que les managers territoriaux tendent à considérer trois grands critères pour prioriser le suivi des filiales étrangères :

- Le critère de l'emploi selon le nombre de salariés de la filiale étrangère ;
- Le dynamisme de la filiale étrangère selon son niveau de compétences reconnues ;
- Le niveau d'intégration de la filiale étrangère à travers l'appréciation des dimensions réticulaire et téléologique de son ancrage territorial.

Aussi le croisement de ces différents critères permet d'identifier plusieurs rôles qu'une filiale étrangère peut endosser pour le territoire (Tableau 33).

Tableau 33 : les rôles possibles des filiales étrangères pour le territoire

Rôles	Emploi	Intégration au territoire (dimension réticulaire et téléologique de l'ancrage)	compétences reconnues
leader stratégique	+	+	+
contributeur	-	+	+
attracteur de ressource	+	-	+
locomotive résistante	+	+	-
dangereuse	+	-	-
trou noir	-	-	-
ignorée	-	-	+
regardée	-	+	-

Source : Auteur

La logique n'est pas nécessairement celle de la performance économique. Par exemple, les filiales étrangères qui disposent de compétences reconnues mais ne contribuent pas de manière significative à l'emploi et sont faiblement intégrées, tendent alors à être ignorées. A contrario, une filiale étrangère qui ne dispose pas de compétences reconnues, ne contribue pas

de manière significative à l'emploi, mais est fortement intégrée, sera regardée voire suivi par les managers territoriaux, engageant par là des ressources publiques dans une logique hors-marché.

7.3 Les compétences liées à un management territorial bipolaire pour favoriser l'ancrage des filiales étrangères

Nous proposons ici de poursuivre le dessin d'un modèle de management territorial bipolaire de l'ancrage des filiales étrangères en s'intéressant aux compétences requises. En effet, les travaux académiques précédents ouvrent la voie à une transposition de l'approche par les compétences au contexte territorial (Méchin-Delabarre, 2004, 2006 ; Hernandez, 2006 ; Mendez et Mercier, 2006 ; Rochette, 2012). Aussi, dans cette perspective l'identification des compétences liées à un avantage concurrentiel constitue une dimension du management stratégique (Arrègle, 1996 ; 2006) et donc, un descripteur de notre modèle.

Etymologiquement, le mot compétence vient du latin *competens* qui signifie « qui va avec » (Dupuich, 2011). En ce sens, la notion de compétence porte un caractère opérationnel et est étroitement liée à celle d'activité (Nordhaug, 1998). Il s'agit d'actions concrètes et finalisées qui supposent un processus dynamique d'interaction (Dupuich, 2011).

L'approche par les compétences reconnaît une hiérarchie des compétences qui ouvre une voie pour permettre son opérationnalisation (Javidan, 1998 ; Nordhaug, 1998). Ainsi, les compétences stratégiques « sont inextricablement reliées aux compétences individuelles » (Rouby et al., 2012 : 41) ; elles impliquent une combinaison de processus organisationnels et sont indissociables de la ressource humaine qui participe à leur mise en œuvre (Prahalad et Hamel, 1990 ; Barney, 1991 ; Grant, 2001 ; Teece et al., 1997 ; Barney et al., 2001 ; Helfat et Peteraf, 2003 ; Wernerfelt, 2013). En effet, dès leur article séminal, Prahalad et Hamel (1990) mettent en exergue le lien entre le niveau individuel et le niveau organisationnel pour expliquer l'émergence et le management des compétences stratégiques. En ce sens, il existe bien une hiérarchie des compétences qui permet notamment de faire le lien entre les travaux en management stratégique et les travaux en GRH (Nordhaug, 1998 ; Barney et al., 2001).

A cet égard, quelles sont les compétences nécessaires au management territorial de l'ancrage des filiales étrangères qui émergent des résultats produits ? Il semble que trois niveaux se dessinent ; l'individuel, le collectif, et le stratégique.

La compétence stratégique que nous identifions est liée à la capacité de manager la plasticité du territoire en étant capable de recombinaison des ressources lorsqu'une force exogène vient les dé-combiner. En effet, plus que d'ancrer la filiale étrangère en tant qu'émanation d'une EMN, il s'agit d'ancrer l'activité : les EMN passent, les activités et les hommes demeurent. En ce sens, dans un contexte de crise industrielle porté par des forces concurrentielles exogènes, il est question pour l'action publique locale de manager la rotation des filiales étrangères en organisant des mises à niveau industrielle de l'actionnariat (que nous avons proposé), lorsque toutes les opportunités possibles et perçues ont été exploitées au sein de l'EMN. Dès lors, manager la plasticité du territoire renvoie à une capacité dynamique visant à gérer les déséquilibres ; il s'agit de « la capacité de régénérer des compétences permettant une congruence avec les changements de l'environnement économique » (Teece et al., 1997 : 515). Cette capacité dynamique repose sur des activités visant à « intégrer, construire, et reconfigurer les compétences internes et externes pour s'adapter rapidement aux changements de l'environnement » (Teece et al., 1997 : 516).

Aussi, il apparaît, à travers les résultats produits, que cette capacité dynamique repose sur le modèle chaotique de la gouvernance territoriale (que nous avons proposé). Ce modèle de gouvernance est caractérisé par un problème productif inédit qui implique la créativité dans l'urgence en ce que la préservation d'un intérêt général s'impose aux acteurs. Les procédures sont non préexistantes et impliquent la collaboration des acteurs dans le cadre d'une gouvernance ouverte et émergente où l'action collective est simultanée : Il s'agit d'opérations « militaires » où une organisation démontable, par équipe-projet, émerge. En ce sens, il est question d'une compétence collective entendu comme un « un savoir-faire opérationnel » qui ne peut pas être mis en œuvre par un seul individu (Retour et Krohmer, 2011 : 51). La compétence collective implique un référentiel commun, un langage partagé, un engagement subjectif où les acteurs prennent des initiatives et se sentent individuellement responsables de la résolution collective du problème (Retour, 2005 ; Retour et Krohmer, 2011). Ils ont envie de travailler ensemble et à force de résoudre ce genre de problèmes productifs, une mémoire collective se construit (Defélix et al., 2014). Nous retrouvons ici les quatre dynamiques de la compétence collective identifiées par Michaux (2008) : une dynamique d'apprentissage pour

la création de savoirs et savoir-faire, une dynamique de partage des savoirs et des expériences, une dynamique de communication portée par des réseaux informels, et une dynamique de collaboration.

Néanmoins, cette compétence collective ainsi que la capacité dynamique de manager la plasticité du territoire repose sur des compétences individuelles. En effet, les résultats indiquent le besoin de nommer/identifier/recruter ce que nous avons appelé des « agents du territoire » chargés d'infiltrer les filiales étrangères et de construire une complicité avec le manager de filiale étrangère. Les activités de ces agents du territoire reposent sur la construction d'une proximité relationnelle avec le manager de filiale étrangère, et sur l'identification d'opportunités ou de menace visant à inscrire le management de l'ancrage territorial dans une logique proactive⁷⁵. Il s'agit d'individus expérimentés agissant de manière quasi-invisible. Aussi, ces agents du territoire, qui permettent la réussite du management territorial de l'ancrage des filiales étrangères, disposent de compétences individuelles particulières. Les compétences individuelles sont ici entendues comme les compétences mobilisées par un individu dans le cadre de l'exercice de ses fonctions (Retour, 2005). A cet égard les résultats témoignent de capacité analytique particulière liée à une cognition paradoxale qui semble émerger de l'expérience. En ce sens, les agents du territoire sont des experts du développement territorial⁷⁶. Ils fonctionnent par intuition et en autonomie⁷⁷. Il s'agit de passeurs de frontières capables de gérer les passages entre les univers distincts et conflictuels qui opposent les couples AA de l'ancrage (Josserand et Perret, 2003). Les agents du territoire permettent également de gérer les frontières temporelles et culturelles qui séparent la sphère publique et privée dans la mesure où ils parlent le langage administratif, politique, et industriel et dans la mesure où ils parviennent à jouer des temps⁷⁸. Ils sont en

⁷⁵ VERBATIM : « *Donc en fait on est dans une situation où on leur donne un miroir et ils se regardent. Puisqu'on leur donne des éléments qu'eux non peut être pas eu et on pose les problématiques, les enjeux, forces et faiblesses et en fait c'est vrai que pour le coup, je n'avais pas pensé à ça, en fait on les aide à élaborer une stratégie, c'est pas du tout prétentieux en disant ça c'est quand même bien la réalité* » (R1-4).

⁷⁶ VERBATIM : « *Il y a de plus en plus de professionnels consacrés, avec des compétences en matière de développement économique. Donc, qu'est-ce que ça veut dire ? Ce sont des professionnels qui ont l'habitude d'être à l'écoute du marché, qui savent et qui connaissent les nécessités du marché* » (R13-5) ; « *si vous voulez, j'ai fait toute ma carrière dans un groupe multinational suisse. Je suis ingénieur et docteur en chimie* » (R19-1).

⁷⁷ VERBATIM : « *je peux pas expliquer c'est du feeling* » (R9-3) ; « *Les structures étant externes, elles ont une capacité, j'allais dire, un esprit commando, un esprit réactivité, un esprit économique par opposition à un esprit juridique ou administratif* » (R17-5).

⁷⁸ VERBATIM : « *J'ai fait toute ma carrière, en toute humilité, j'ai fait toute ma carrière dans l'industrie, je sais comment fonctionnent les industries, et quand je suis venu dans ce type d'affaire, dans l'accompagnement économique, j'avais ce bagage-là intéressant. Donc, je parle leur langage, je comprends ce qui se dit et ce qui ne se dit pas, et je vois surtout, je sais surtout comment fonctionnent les dirigeants et leurs cadres à proximité* » (R14-3) ; « *ils ne fonctionnent pas comme nous, ils ne fonctionnent pas comme les entreprises. Il faut dire qu'il y*

mesure de construire des équipes-projets en rassemblant les compétences : ce sont des *brokers* de réseaux (Loubaresse, 2008) temporaires ou durables⁷⁹. Ils facilitent en ce sens l'action collective en ce qu'ils permettent les traductions nécessaires entre la sphère politico-administrative et la sphère industrielle⁸⁰.

Par conséquent, nous retrouvons ici trois niveaux de compétences, individuel, collectif et stratégique (Retour 2005 ; 2006 ; Rouby et al., 2012 ; Defélix et al., 2014) : les compétences individuelles permettent la compétence collective, sur laquelle repose la capacité dynamique à manager la plasticité du territoire.

7.4 Histoire d'ancrage : David contre Goliath ou les managers alsaciens face au géant américain General Motors

Les descripteurs du modèle de management territorial bipolaire de l'ancrage des filiales étrangères étant posés, nous proposons, en guise de conclusion de ce chapitre, de les mettre en lumière à travers un illustrateur. Il s'agit d'une « histoire d'ancrage »⁸¹ qui témoigne des agogantismes de l'ancrage et révèle l'articulation des compétences.

General Motors, EMN d'origine américaine, fondée en 1908, a été pendant plusieurs décennies leader mondial sur le secteur de l'automobile avec notamment ses Cadillac et ses Chevrolet. L'EMN, dont le siège est à Détroit, crée ex-nihilo en 1967 l'usine General Motors Strasbourg. Ils ont fait partie des investisseurs étrangers historiques et ont participé au développement exogène intensif de la région Alsace dans les années 1960. L'usine de Strasbourg produira des boîtes de vitesses dont une partie de la production est vendue à BMW. Par le biais de mises à niveau industrielle de produit successives, l'usine strasbourgeoise produira des boîtes 3 vitesses d'abord, puis 4, puis 5, puis 6, puis...en 2009, General Motors annonce le dépôt de bilan. Avec une dette qui dépasse les 150 milliards de

a trois mondes : il y a les entreprises enfin, et les politiques et puis le temps. Le temps n'est pas le même pour eux et pour l'entreprise. Donc voilà, il y a ces distorsions qui font que ces environnements ne se connaissent pas » (R13-2).

⁷⁹ VERBATIM : « C'est moi qui vais faire un petit peu, je cherche le mot, je le dis souvent à ... je vais monter l'architecture en fait. Je vais être l'assembleur de l'ensemble à un moment donné pour mutualiser toutes les complémentarités potentielles » (R4-1).

⁸⁰ VERBATIM : « On est là pour mettre de l'huile » (R14-1).

⁸¹ Pour rappel méthodologique, les « histoires d'ancrage » constituent des récits de pratiques (Rouleau, 2003) construites à travers le croisement des différents discours des répondants ayant relaté le même événement. La reconstruction se fait donc par le biais du codage des données textuelles et par la triangulation avec des données secondaires issues de la presse périodique.

dollars, le géant General Motors est placé en redressement sous la protection de la loi américaine sur les faillites. Soutenu par le gouvernement Obama, General Motors est alors nationalisé et une nouvelle société est créée contrôlée à 60% par l'Etat fédéral américain. L'objectif de cette société est de récupérer les actifs les plus rentables. Cette annonce est un tremblement de terre pour la région Alsacienne qui voit poindre la fermeture du site strasbourgeois et quelques 1000 nouveaux chômeurs du jour au lendemain. Par ailleurs, l'annonce est émotionnellement difficile à entendre tant le site est « ancré » dans le paysage régional depuis près de 40 ans : « *Oh jusqu'à la fin de mes jours je dirais GM ! parce que j'ai toujours connu GM !* » (R4-1) ; « *on ne peut pas mettre à l'écart ce fameux aspect purement émotionnel ou sentimental* » (R13-5).

Les managers territoriaux et les salariés se mobilisent pour trouver une solution : « *Il y a vraiment eu des réunions qui se tenaient le samedi matin, on en a fait je ne sais plus combien, 4 – 5 avec le Préfet, le Maire de Strasbourg, le Président de la Région, le Président du Conseil général, les services donc nous, les agences de développement, le patron de GM, et puis les syndicats aussi. Ils font partie du truc... Pour essayer de trouver des solutions... Non, c'était assez chaud, quoi* » (R3-1).

A la suite de cette nationalisation, les quelques 1000 salariés Strasbourgeois continuent de se lever tous les matins et d'aller travailler dans leur usine qui ne s'appelle plus General Motors Strasbourg, mais qui désormais porte le joli nom de « Motors Liquidation Company ». Cette société de défaisance est chargée de « *dézinguer tous les actifs et de les transformer en cash pour essayer de remonter la New Co qui est repartie à l'époque avec le soutien d'ailleurs d'Obama* » (R3-1). L'objectif est clair, la stratégie du groupe vise à fermer l'usine : « *mais pour nous en France, 1 000 salariés c'est considérable, mais pour eux, on ne va pas s'emmerder avec ça* » (R4-1).

Si la stratégie du groupe est claire, pour un ex-manager de la filiale c'est une autre histoire. M. S*** a démarré sa carrière dans les années 1970 au sein de General Motors Strasbourg, a gravité les échelons et est devenu manager de la filiale au début des années 1990. En 2007, il quitte le management de cette filiale pour prendre le management d'une autre filiale de General Motors en Europe. L'annonce de la fermeture du site l'amène à se mobiliser pour la filiale que, pourtant, il ne dirige plus depuis quelques années : « *Mais là ça tient d'une question de personne, là il y a une personne, qu'on connaissait, sur laquelle on a tablé, avec laquelle moi j'ai travaillé pendant des semaines, des mois qui s'appelle S***, c'est son nom,*

qui est un alsacien, qui est strasbourgeois, qui a dirigé cette établissement pendant 17 ans, qui après, est parti vers d'autres fonctions, (...) et qui s'est dit un moment donné mais si on n'arrive pas à trouver un moment donné une solution pour Strasbourg, ça ne peut pas disparaître, 1 000 salariés, ça fait 40 ans d'âge, c'est une expertise technique sur les boîtes de vitesse incomparable. Enfin, c'est pas possible ! Et là c'est lui qui s'est mouillé là, mais à titre perso » (R4-1).

L'engagement dual « pour le territoire – pour le siège » de cet ex-manager de la filiale strasbourgeoise va permettre à l'action publique locale de trouver un allié stratégique pour négocier avec le siège : « nous il nous a fallu travailler, pour lui permettre à lui d'aller porter à Detroit, aux États-Unis, d'aller négocier avec le numéro 2 de Général Motors, le Président, ce qu'on peut qualifier en France de Président adjoint, pour lui permettre à lui, d'aller défendre aux États-Unis le maintien » (R4-1).

L'ancien manager de filiale contacte le commissaire au redressement productif est lui dit : « il est venu me voir, un moment donné il me dit « Est-ce qu'on peut se rencontrer ? » je lui dis, Pas de soucis M. S***, je le connaissais déjà avant, il me dit Strasbourg c'est mort.... Il me dit mais j'ai une idée... » (R4-1). En effet, il se trouve que le site industriel de Strasbourg, sous le joli nom de Motors Liquidation Company, dispose d'un service R&D perçu comme performant, et cumule donc les fonctions de R&D et de production. Les employés de l'usine travaillent sur un nouveau produit, la boîte automatique à 8 vitesses. L'ex-manager de la filiale propose alors d'ouvrir les négociations pour organiser la vente-rachat du site par un autre industriel potentiellement intéressé par la production et la commercialisation de ce nouveau produit. Mais le premier enjeu vise à ce que General Motors réintègre le site industriel de Strasbourg en le rachetant à sa société de défaillance : « On a réussi alors, avec vraiment la complicité du dirigeant local on a réussi à ce que GM New Co rachète à Motors Liquidation Company le site de Strasbourg » (R3-1). En 2010, GM New Co rachète le site qu'il mettra alors officiellement en vente le 9 mai 2012.

Les managers territoriaux se mobilisent et l'objectif vise à organiser la sortie de la filiale étrangère de son EMN par le biais d'une mise à niveau industrielle de l'actionnariat. Compétences individuelles, collectives et stratégiques sont ici étroitement liées. Les pôles ago-antagonistes de l'ancrage territorial du site industriel strasbourgeois entre dans le cycle de l'urgence et l'oscillation pour « une équilibrage sous-tension » (Bernard-Weil, 2002) devient la règle : le passage d'un pôle ago-antagoniste à l'autre s'accélère. Le couple AA « exogène-

endogène » fait son apparition : il faut trouver un repreneur et vite. Oui, mais qui ? La coalition territoriale fonctionne par tâtonnement et l'ex-manager de la filiale pense au premier fabricant mondial de boîtes de vitesse automatiques, l'Allemand ZF : « *Et me dit « moi j'ai de bons contacts avec ZF », l'idée c'était, « et si je leur vendais Strasbourg ? » » (R4-1).*

Un premier acteur exogène est alors identifié, sauf que l'industriel ZF connaît des difficultés et a stoppé sa politique de croissance externe. Néanmoins, des négociations s'ouvrent entre ZF, l'ex-manager de filiale, et les managers territoriaux alsaciens. Ils arrivent à un accord : « *Nous on veut bien travailler avec vous, mais il faut, enfin en gros, il faut trouver quelqu'un qui va produire pour nous » (R4-1).*

Il faut donc repartir à la recherche d'un repreneur dont le dossier sera soutenu par ZF qui s'engage sur un volume de commande à hauteur de 80% de la production. Ainsi, les managers territoriaux activent le pôle exogène. Ça tombe bien, les « agents du territoire » ont un industriel en vue avec qui ils entretiennent de bonnes relations et qu'ils souhaitaient voir s'implanter sur le territoire Alsacien mais pour un autre projet : « *Reste qu'entre l'Adira et Guido Dumarey, le courant était plutôt bien passé. « On avait maintenu le contact avec eux, dit Pascal Gaden, faisant référence à Guido Dumarey et à son bras droit, Marc Maes. Ils faisaient partie des investisseurs que l'on souhaitait faire venir en Alsace, éventuellement pour d'autres projets »⁸².*

Leur travail conduit à décrocher 6 propositions dont celle de l'industriel en vue : « *6 propositions, mais sur les 6 propositions, il y en avait 5 qui était principalement des investisseurs... des fonds d'investissement, et par forcément à finalité industrielle donc ils vont nous tirer d'affaire pendant 1 ou 2 ans et puis Pffiiout, ce sont des financiers » (R4-1).*

C'est ainsi que la 6^{ème} proposition sera retenue, celle de l'industriel Belge Punch. Néanmoins, lors des négociations qui se jouent à Bercy, les banques refusent de suivre l'EMN Punch qui a par ailleurs connu deux échecs dans la même période sur des opérations de reprises également. Les « agents du territoire » assis à la table des négociations tentent de trouver une solution : « *lorsque la cession de GM était sur le point d'être réalisée à Punch, il nous manquait encore, il suffit d'un rien, à un moment donné, deux ou trois millions d'Euros. On coince en termes d'investissement 160 millions d'euros global. On coince et là P*** G***, de*

⁸² <http://www.rue89strasbourg.com/index.php/2014/04/03/economie-2/general-motors-usine-vente-pmi/>

*l'ADIRA qui est le chargé de ce qu'on appelle les affaires spéciales qui travaille beaucoup avec moi sur les restructurations. Et, comment on fait ? On se grattait la tête. A Paris, mais à Paris il n'y a pas de solution, BPI il est plus loin et à un moment donné, P*** G*** a dit « écoute, GM a beaucoup de surface, a des terrains qu'ils n'exploitent plus depuis longtemps, qui sont même devenus à l'état sauvage, des arbres y ont poussé, pas entretenus, de fait ça devient protégé »...et puis il me dit « et puis si on appelait Catherine Trautmann donc députée européenne et qui est Présidente du Port du Rhin, même idée, pourquoi pas la CUS qui est en recherche de terrain finalement ne ferait pas l'acquisition de ces terrains et qui pourrait aussi prendre à leur charge toutes les problématiques parce que si vous déboisez, vous êtes obligés de reboiser en fait c'était la règle environnementale. Ça s'est fait comme ça, 48 heures. La CUS prend en délibération et donc la CUS décide de faire l'acquisition des terrains, réunit en catastrophe son conseil d'administration au Port du Rhin en moins de 24h en dépit de toutes les règles administratives. Voilà, pour trouver les 3 millions d'euros » (R4-1).*

C'est ainsi que la négociation s'achèvera dans la nuit. Cette opération « militaire » de mise à niveau industrielle de l'actionnariat sera un succès. Les quelques 1000 salariés... non...pardon, désormais 1150 salariés et bientôt 1350 à horizons 2016 (si l'on en croit les annonces faites) continuent de se lever tous les matins pour aller travailler chez Punch Powerglide et produire des boîtes automatiques à 8 vitesses destinées au marché automobile haut de gamme. Un succès lié à un management territorial de la plasticité du territoire permis par la mise en œuvre d'une capacité dynamique : la mise à niveau industrielle de l'actionnariat. Elle-même permise par une action collective qui repose sur les compétences des managers territoriaux, avec la complicité d'un « ex » manager de filiale étrangère, dont l'engagement ago-antagoniste « pour le territoire – pour l'EMN » dépasse ses fonctions et les objectifs organisationnels qu'il est sensé poursuivre, et ce, dans le cadre d'une logique d'ancrage téléologique hors-marché : « c'est son bébé Strasbourg, c'est sa vie, même si lui ne travaille plus sur Strasbourg » (R4-1). Un succès également permis dans une proximité relationnelle, oui, mais aussi en activant la distance géographique de sorte à capter des ressources exogènes par un mécanisme financier et a-territorial, le tout en s'inscrivant à la fois dans une logique de conformité et de résistance ; résistance face aux pressions institutionnelles normatives du siège, résistance face aux pressions réglementaires du territoire, et logique de conformité face au nouveau siège de l'EMN à qui l'on déballe le tapis rouge garni de quelques 3 millions d'euros...

SYNTHESE DU CHAPITRE 7

Le **chapitre 7** permet de poursuivre les réflexions engagées dans le cadre des discussions précédentes des résultats. Il vise à répondre à l'objet de recherche de manière englobante :

Dans quelle mesure l'action publique locale peut-elle favoriser l'ancrage territorial des filiales étrangères ?

Ce chapitre apporte des éléments de réponse construits dans, par, et pour le territoire Alsacien. Ces éléments de réponse reposent sur trois descripteurs de ce que pourrait être un modèle de management territorial possible de l'ancrage des filiales étrangères. Ces descripteurs sont :

- Les seize pratiques des managers territoriaux identifiées et modélisées de manière structurelle statique en les articulant autour de deux couples AA « endogène – exogène » et « existant – potentiel ». Ces pratiques sont ensuite appréhendées de manière dynamique en s'intégrant dans des pratiques plus englobantes visant à organiser les ago-antagonismes de l'ancrage des filiales étrangères, ce qui conduit à reprendre la discussion engagée en chapitre 6, section 2 ;
- Le deuxième descripteur repose sur l'identification de différents rôles que peuvent endosser les filiales étrangères pour un territoire à la lumière de l'étude de cas menée. Nous identifions trois critères saillants que sont l'emploi, l'intégration dans le territoire et le niveau de compétence perçu qui permettent, par leur croisement, d'identifier huit rôles différents : le leader stratégique, le contributeur, l'attracteur de ressources, la locomotive résistante, la dangereuse, le trou noir, l'ignorée et la regardée ;
- Le troisième descripteur est lié aux compétences qui apparaissent nécessaires pour mettre en œuvre un management territorial bipolaire de l'ancrage des filiales étrangères. Ces compétences s'articulent sur trois niveaux : stratégique, collectif, et individuel.

Enfin, le dernier point termine le chapitre par un illustrateur du modèle proposé. Nous présentons une « histoire d'ancrage » qui permet de mettre en lumière les descripteurs proposés en guise d'exemple de management territorial bipolaire de l'ancrage des filiales étrangères. L'histoire d'ancrage est celle des managers territoriaux alsaciens qui exploitent leur micro-pouvoir contre le géant General Motors.

SYNTHESE PARTIE 2.

La **partie 2** permet d'abord de définir le cadre méthodologique retenu afin de procéder à une exploration hybride du modèle proposé. Nous nous sommes inscrits davantage dans un cadre interprétativiste, avec une étude de cas unique extrême : la Région Alsace. La méthodologie d'ensemble est de nature qualitative, l'analyse est mixte, tantôt qualitative, tantôt quantitative.

Les **chapitres 5 et 6** permettent de confirmer et d'explorer les propositions de recherche émises. A cet égard, les résultats nous permettent de définir plusieurs critères permettant d'apprécier l'intensité de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère sur ses dimensions spatiale, réticulaire et téléologique. L'exploration du cas alsacien a également permis de révéler leur cognition paradoxale et de comprendre comment les couples ago-antagonistes de l'ancrage s'articulent à travers leurs schémas interprétatifs. Les résultats ont, par ailleurs, souligné le caractère anarchique du système de gouvernance territoriale. Ce dernier, en matière d'ancrage des filiales étrangères, semble se structurer autour des couples AA logique de l'action publique « **réactive – proactive** » et problème productif « **habituel – inédit** ». Dans, cette perspective, nous avons identifié trois modèles de gouvernance territoriale qui co-existent. Enfin, le chapitre 6 permet de comprendre la manière dont les managers territoriaux articulent les ago-antagonismes de l'ancrage territorial des filiales étrangères. La recherche menée conduit en ce sens à identifier des pratiques organisationnelles paradoxales qui s'articulent autour « **des temps** » de l'ancrage : le temps **normal**, le temps de l'**urgence**, et le temps de la **réflexion stratégique**.

Le **chapitre 7** a permis de prolonger les réflexions engagées dans les points de discussion précédents. En poursuivant la réflexion il a été question de construire les grandes lignes d'un modèle de management territorial bipolaire de l'ancrage des filiales étrangères. Ce faisant le modèle repose sur trois illustateurs que sont, les pratiques des managers territoriaux, l'identification de différents rôles que la filiale étrangère peut prendre par rapport au territoire, ainsi que les différents niveaux de compétences qui semblent nécessaires : stratégique, collectif et individuel. Les bases de ce modèle étant posé, le chapitre se termine par un illustateur du modèle : une « histoire d'ancrage » qui permet de donner vie au modèle proposé. Il s'agit de l'histoire des managers territoriaux alsaciens contre le géant General Motors.

CONCLUSION GENERALE

En conclusion, nous présentons les objectifs de la recherche (A.) et les principaux résultats (B.), les apports et limites de la recherche menée (C.), nous poursuivons par les pistes et voies de recherche que nous identifions (D.). Enfin, nous terminons par des recommandations managériales construites sur la base de la recherche menée (E.).

A. Les objectifs de la recherche

L'attractivité territoriale se matérialise notamment par l'implantation sur le sol français de filiales étrangères. Ces dernières ont un poids considérable dans l'économie du pays et particulièrement dans le secteur industriel où se concentre 50% de leurs effectifs salariés. Néanmoins, la France fait face à un mouvement de désindustrialisation marqué par les destructions d'emplois liées en partie à la concurrence mondiale. L'enjeu consiste alors à retenir ces filiales étrangères une fois celle-ci implantées. Plus encore, il convient non seulement de les retenir mais aussi de faire en sorte qu'elles s'intègrent au territoire, y trouvent les conditions de leur succès sans avoir à le quitter, et ce, dans le respect des trajectoires de développement territorial. Se dessine alors un double enjeu de management public, et plus précisément de management public territorial en ce que les logiques concurrentielles méconnaissent les états-nations et se cristallisent sur des territoires infranationaux directement projetés sur l'espace mondial. La recherche menée porte donc sur ce double enjeu de management public territorial : comment faire en sorte de retenir les filiales étrangères ? Comment faire en sorte que leur trajectoire de développement s'inscrive dans celle du territoire ? **Pour y répondre nous avons mobilisé le concept d'ancrage territorial des filiales étrangères. La question centrale de la recherche consiste alors à comprendre dans quelle mesure l'action publique locale peut favoriser l'ancrage territorial des filiales étrangères.**

Entendu comme la relation particulière qui se noue entre une filiale étrangère et son territoire d'implantation, nous avons tenté dans un premier temps de comprendre en quoi consiste l'ancrage territorial d'une filiale étrangère pour les managers territoriaux. Ce premier objectif s'inscrit dans une double démarche marginale : d'une part car nous avons étudié l'attractivité territoriale non pas sous l'angle de l'attraction mais sous l'angle de la rétention, et d'autre

part, car nous nous sommes intéressés à cet objet par le prisme des managers territoriaux qui font face à la problématique, contrairement aux autres travaux portant sur le concept d'ancrage qui tendent à s'orienter vers la filiale étrangère. Ensuite, nous avons posé un deuxième objectif complémentaire afin de répondre à la problématique posée : nous nous sommes intéressés à la manière dont l'action publique locale s'organise et agit pour favoriser l'ancrage territorial des filiales étrangères.

Posé ainsi, le chemin semble facile, néanmoins il fut semé d'embûches. En effet, la construction de cette thèse, si nous avons tenté de la rendre la plus fluide possible, résulte d'un processus abductif où nous avons cherché à faire « tenir » un empirisme-logique. C'est ainsi que le cadre théorique initial retenu, qui est celui lié au concept d'ancrage territorial, inscrit dans l'école de la Proximité, s'est avéré insuffisant pour comprendre l'objet de recherche et produire les connaissances scientifiques escomptées et ce pour deux raisons.

D'abord, les travaux recensés font référence à des niveaux d'intensité d'ancrage territorial différent allant de la longévité de la localisation d'une filiale étrangère jusqu'à l'émergence d'une communauté de destin où la crise de la filiale est celle du territoire. Nous avons donc dans un premier temps établi une première proposition de recherche permettant, d'une part, de poser les bases d'une échelle de mesure de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère, et d'autre part, d'identifier ses liens avec l'attractivité territoriale durable de sorte à vérifier en quoi ce phénomène est un objectif stratégique pour l'action publique locale (P1).

Ensuite, nous nous sommes intéressés aux facteurs explicatifs de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère. Dans la mesure où nous cherchons à comprendre comment l'action publique locale peut le favoriser, encore faut-il identifier ce sur quoi elle peut agir. A cet égard, le cadre théorique initial invite à concevoir que l'ancrage territorial résulte de ressources spécifiques territoriales co-construites par les acteurs du territoire. L'idée est intéressante mais insuffisante en ce qu'elle conduit à des recommandations visant à orienter les politiques publiques vers un accompagnement collectif comme dans le cadre des R.T.O dont l'objectif n'est autre que de favoriser les proximités. Est-ce là le seul moyen de l'action publique locale ? Pourtant les auteurs indiquent que le phénomène d'ancrage résulte de la triple insertion d'une filiale étrangère, à la fois insérée dans un territoire, une EMN, et une industrie mondiale. Première observation : si l'ancrage résulte d'une triple insertion alors des facteurs

d'ancrage sont à rechercher à tous les niveaux de son insertion et pas seulement dans son territoire.

Dans cette perspective, nous avons procédé à un processus de déconstruction-reconstruction théorique. Il s'est agi dans un premier temps d'identifier ce qui ne convenait pas, à savoir une vision sur-territorialisée du concept, une approche hiérarchique et sous-socialisée de l'EMN dans laquelle la filiale étrangère du territoire est insérée. En effet, l'EMN reste une boîte noire dans les travaux académiques recensés. La reconstruction théorique opérée nous a donc permis d'identifier d'autres facteurs explicatifs de l'ancrage territorial situés sur d'autres niveaux d'insertion de la filiale étrangère. Pour ce faire, nous avons mobilisé les approches liées aux Chaînes Globales de Valeur pour pallier la vision sur-territorialisée en s'intéressant à l'industrie mondiale dans laquelle la filiale est insérée et en intégrant davantage la dualité local-global. Nous nous sommes aussi appuyés sur les relations siège-filiales de sorte à explorer la dimension organisationnelle de l'EMN et partant pallier la vision parfois hiérarchique des travaux sur l'ancrage. Nous avons également eu recours à une approche néo-institutionnelle permettant de « re-socialiser » ce qui se joue dans la triple insertion de la filiale étrangère. Aussi, l'intégration théorique de ces différentes approches nous a permis de faire émerger un ensemble de paradoxes explicatifs de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère. La reconstruction théorique nous a alors conduit à mobiliser une perspective ago-antagoniste nous permettant de concevoir ces paradoxes non comme des contradictions à résoudre, mais au contraire comme des contradictions à maintenir dans une équilibre sous-tension dans la mesure où la conflictualité paradoxale (antagonisme) mène à des effets synergiques (agonisme). Ce cheminement nous a conduit à explorer les ago-antagonismes identifiés, à comprendre comment ils s'articulent et en quoi l'action publique locale agit dessus (P2).

Une fois le concept d'ancrage territorial d'une filiale étrangère reconstruit, il a été question d'ouvrir la boîte noire que constitue l'action publique locale en la matière. Aussi, il n'existe pas de politique publique *a priori* structurée portant explicitement sur la question, mais bien une action publique locale plurielle, protéiforme et dispersée entre une multitude d'acteurs portée par un millefeuille institutionnel. Nous avons alors supposé que la gouvernance territoriale en la matière se conçoit davantage de manière anarchique (P3) et que face aux ago-antagonismes de l'ancrage territorial des filiales étrangères, les managers territoriaux mettent en œuvre des pratiques organisationnelles paradoxales (P4).

La thèse repose donc sur une problématique, deux questions de recherche, l'une traitant du quoi, l'autre du comment, et s'articule autour de quatre propositions de recherche :

Dans quelle mesure l'action publique locale peut-elle favoriser l'ancrage territorial des filiales étrangères ?

QR1. En quoi consiste l'ancrage territorial d'une filiale étrangère ?

P1 : L'ancrage territorial d'une filiale étrangère repose sur trois dimensions, spatiale, réticulaire, et téléologique, qui favorisent l'attractivité territoriale durable.

P2 : l'ancrage territorial d'une filiale étrangère résulte de couples ago-antagonistes multi-niveaux.

QR2. Comment l'action publique locale peut-elle favoriser l'ancrage territorial d'une filiale étrangère ?

P3 : Le management territorial de l'ancrage territorial des filiales étrangères repose sur une gouvernance territoriale anarchique.

P4 : Le management territorial de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère prend forme à travers des pratiques organisationnelles paradoxales en raison des forces ago-antagonistes de l'ancrage territorial.

Pour y répondre, nous avons opté pour une étude de cas unique et nous avons sélectionné la région Alsace. Nous avons choisi de concentrer nos efforts et nos ressources sur un cas unique de sorte à comprendre en profondeur l'objet de recherche (51 entretiens menés). A cet égard, l'Alsace est un cas extrême tant son développement exogène a été important et marque son tissu industriel par le poids des filiales étrangères. Aussi, la dernière décennie n'a pas épargné cette région du mouvement de désindustrialisation. Nous avons donc considéré que les managers territoriaux faisaient face à la problématique et nous avons supposé qu'ils réagissaient, ce qui s'est avéré exact et est allé au-delà de ce que nous imaginions en termes de marge de manœuvre et d'exploitation de leur micro-pouvoir face aux sièges.

B. Les principaux résultats

Les résultats et leurs discussions se structurent autour des quatre propositions de recherche émises et s'articulent en trois chapitres. Le développement est progressif est vise à répondre et à explorer, pas à pas, les quatre propositions de recherche dans le cadre des chapitres 5 et 6, et

à procéder à un approfondissement en prenant la problématique dans son ensemble dans le cadre du chapitre 7.

Le chapitre 5 vise à comprendre en quoi consiste l'ancrage territorial d'une filiale étrangère aux yeux des managers territoriaux. Il s'agit d'explorer les deux premières propositions de recherche. Dans un premier temps, les résultats permettent de confirmer la présence de trois dimensions, spatiale, réticulaire et téléologique dans les perceptions des managers territoriaux de la manière dont se manifeste l'ancrage de la filiale étrangère. Aussi, l'analyse de leurs discours nous permet de construire une ébauche d'une échelle de mesure de l'ancrage territorial des filiales étrangères qui peut être utile pour piloter de manière stratégique les relations avec les filiales sur un territoire (section 1). Ensuite, l'analyse mixte qualitative et quantitative nous permet d'identifier les facteurs ago-antagonistes perçus par les managers territoriaux et qui expliquent le phénomène d'ancrage. Les discours des répondants nous permettent non seulement de les identifier, mais également de comprendre la manière dont ils s'articulent et ceux sur lesquels l'action publique locale agit.

Le chapitre 6 vise à explorer la manière dont l'action publique locale s'organise pour agir sur l'ancrage territorial. Il s'agit d'explorer les deux dernières propositions de recherche. Dans un premier temps, les résultats portent sur la dimension structurelle de l'action publique locale à travers l'analyse du système de gouvernance territoriale. En utilisant comme grille de lecture principale les attributs de l'anarchie, la recherche permet de construire trois modèles de gouvernance territoriale dans le cadre de l'ancrage des filiales étrangères. Ces trois modèles représentent des configurations possibles du système de gouvernance articulé par les couples ago-antagonistes logique « réactive – proactive » de l'action publique locale, et problème productif « habituel – inédit » de la filiale étrangère (section 1). Ensuite, les résultats visent à identifier les pratiques des managers territoriaux que ces derniers perçoivent comme centrales pour favoriser l'ancrage territorial. Aussi, face aux facteurs ago-antagonistes de l'ancrage, nous discutons de la manière dont les seize pratiques recensées s'intègrent dans des pratiques plus larges d'organisation paradoxales. A cet égard, il apparaît que les pratiques organisationnelles paradoxales permettent de gérer les différents « temps » de l'ancrage : le temps normal, le temps de l'urgence, et le temps de la réflexion stratégique (section 2).

Le chapitre 7 permet de poursuivre les réflexions engagées dans le cadre des discussions précédentes et propose les bases d'un modèle – possible - de management territorial bipolaire

de l'ancrage des filiales étrangères lié au cas Alsacien. Pour ce faire, nous proposons d'utiliser trois descripteurs du modèle :

- Les pratiques identifiées et modélisées de manière structurelle d'une part, et dynamique d'autre part ;
- Les rôles que peuvent endosser les filiales étrangères pour le territoire et l'identification de critères saillants permettant d'organiser un suivi ;
- Les compétences nécessaires à ce management territorial bipolaire qui repose sur l'articulation de trois niveaux de compétences : stratégique, collectif, et individuel.

Enfin, nous illustrons ce modèle à travers une « histoire d'ancrage » : celle des managers territoriaux Alsaciens face au géant General Motors. Cette histoire d'ancrage permet de mettre en récit et donne vie à différents éléments du modèle proposé. Ainsi, ces résultats permettent d'apporter une réponse possible à la problématique posée et contribue en partie à enrichir la littérature mobilisée.

C. Les apports et limites de la recherche

Nous commençons par les apports théoriques (1.), puis méthodologiques (2.), et nous terminons par les limites de la recherche (3.).

1. Les apports théoriques de la recherche

Les apports théoriques de la recherche tiennent premièrement, à la reconstruction théorique que nous avons proposée du concept d'ancrage territorial des filiales étrangères. En effet, en explorant davantage la triple insertion de la filiale dans son industrie, son EMN, et son territoire, nous avons contribué à enrichir la littérature autour du concept d'ancrage issu de l'école de la Proximité. Pour ce faire, nous avons combiné et rapproché différentes approches théoriques qui s'ignoraient. Cette combinaison a été possible en faisant des contradictions qui ont émergé une force heuristique pour révéler et accéder à la complexité du phénomène. Ainsi, la perspective ago-antagoniste que nous avons prise, nous a permis d'identifier, et de confirmer par l'empirie, différents facteurs ago-antagonistes explicatifs du phénomène étudié de sorte à concevoir l'ancrage territorial des filiales étrangère comme le résultat d'éléments paradoxaux et multi-niveaux. Par ailleurs, la combinaison théorique opérée nous a permis d'enrichir plusieurs pans de littérature : l'approche par les CGV à travers l'identification

d'une mise à niveau industrielle de l'actionnariat, la littérature sur les relations siège-filiales à travers l'identification d'initiatives territoriales et hybrides territoriale/globale, et la lecture néo-institutionnaliste en explorant la manière dont l'action publique locale exploite son micro-pouvoir face au siège de l'EMN en constituant une coalition d'acteurs au côté du manager de filiale étrangère.

Deuxièmement, nous avons contribué à la conceptualisation du management territorial et de la gouvernance territoriale en identifiant différents modèles, et en révélant différentes pratiques. Ainsi, nous avons proposé un modèle de management territorial bipolaire en matière d'ancrage territorial des filiales étrangères qui restait ignoré jusqu'ici dans la littérature. Plus largement, nous avons contribué à enrichir les réflexions précédentes autour du management territorial et de son approche paradoxale (Hernandez, 2006).

2. Les apports méthodologiques de la recherche

Les apports méthodologiques tiennent selon nous à deux choses. D'abord l'approche utilisée pour construire l'échantillon a posteriori en mobilisant deux niveaux d'analyse : le collectif et l'individuel. Cette technique nous a permis de construire l'échantillon retenu et d'identifier le noyau stratégique du système de gouvernance territoriale. Ensuite, ces travaux de thèse participe à enrichir les approches mixtes mêlant analyses qualitatives et quantitatives à partir de données textuelles.

3. Les limites de la recherche

Les limites de la recherche tiennent essentiellement à la méthodologie employée et la littérature mobilisée.

En ce qui concerne la littérature mobilisée, nous avons eu recours à plusieurs approches. Si elles ont toutes permis d'apporter quelque chose, elles ont nécessité un long processus de codage visant à explorer les différentes dimensions mobilisées. En ce sens, la recherche n'a pas été économique ce qui est clairement une limite compte tenu des délais impartis.

Ensuite, les limites sont liées à l'étude de cas unique extrême qui est souvent critiquée pour son manque de validité externe. En effet, si nous n'avons pas cherché à généraliser les

résultats, il convient toutefois de s'interroger sur la transférabilité des connaissances produites. A cet égard, il semble que le caractère extrême du cas en limite la portée et implique de multiplier les investigations sur d'autres territoires infranationaux ou européens rencontrant les mêmes problématiques. Aussi, la transférabilité peut porter sur plusieurs choses : d'abord la question des territoires, mais aussi la question des filiales étrangères. Qu'en est-il lorsqu'elles sont d'origine nationale ? Les mécanismes à l'œuvre sont-ils les mêmes ? Quelles en sont les similarités et les différences ? De même, que se passe-t-il lorsque l'on sort du cadre industriel ? C'est aussi la question du rôle des acteurs à l'intérieur de la filiale étrangère. En effet, nous nous sommes limités au manager de filiale étrangère, mais qu'en est-il des autres cadres dirigeants et plus largement du personnel et de ses représentants ? Autant de questions qui témoignent des limites et de la faible transférabilité des connaissances produites. Néanmoins, permettent-elles, nous l'espérons, de contribuer à la compréhension d'ensemble du phénomène ce que révélera les futures recherches. Dans cette perspective, il est question d'un changement de méthode donc sur d'autres cas, mais aussi avec une autre approche à partir d'analyses quantitatives qui peut s'avérer enrichissante. D'autant que les travaux de Bernard-Weil ont permis de construire des techniques d'analyses quantitatives des paradoxes.

Ensuite, il est question de la méthode par entretien sans observation participante qui augmente le biais lié à une rationalisation a posteriori des répondants. Il convient donc de multiplier les investigations et d'engager d'autres recherches dans une perspective diachronique et participante en choisissant des cas d'ancrage de filiales étrangères et en les suivant sur le temps long dans le cadre d'une recherche sur les processus.

D. Les voies de recherche

Les pistes et voies de recherche se fondent sur l'étude de cas menée et les résultats émergents non encore exploités. Ces voies de recherche s'articulent autour des questions liées aux instruments de l'action publique (2.1), au territoire pertinent pour l'action (2.2), et à la gestion des ressources humaines territoriales (2.3).

1. Une approche par les instruments de l'action publique

Une première piste de recherche consiste à prendre une autre approche pour étudier le lien entre action publique locale et ancrage territorial des filiales étrangères ou plus largement des activités économiques. Il s'agit de prendre une approche instrumentale afin, d'une part, de catégoriser les différentes natures d'instruments mobilisés et d'identifier ceux qui sont privilégiés par les acteurs publics pour la résolution de problème. Par exemple, les entretiens menés ont indiqué un recours de plus en plus important à des instruments financiers de la part de la Région. Aussi, l'instrument de l'action publique n'est pas neutre (Jacquot, 2006). En effet, l'approche instrumentale permet, d'autre part, d'identifier et de comprendre les transformations à l'œuvre et la manière dont l'action publique évolue pour répondre à un problème. Les instruments sont en ce sens perçus comme des « révélateurs » de changement (Lascoumes et Le Galès, 2004). Par exemple, le recours de plus en plus systématique à la financiarisation de l'intervention économique de la région Alsace révèle selon nous des éléments interprétationnels intéressants dans la manière dont la région conçoit l'aide aux entreprises. D'abord, on peut y voir l'intégration de plus en plus forte du concept de performance qui amène la région à intégrer des considérations financières telles que celle du « retour sur investissement ». Ensuite, dans le même sens, on peut y voir la frontière de plus en plus floue entre privé et public dans la mesure où, à travers cet outil, la collectivité territoriale investit, prend des risques, opère des choix et rationalise, dans une logique d'hybridation des intérêts en termes de profit et d'intérêt général. La financiarisation de son intervention, et l'effacement de la frontière entre public et privé, peuvent aussi être perçus comme le résultat de pressions institutionnelles de plus en plus fortes de l'économie globalisée et financiarisée qui mènent à l'homogénéisation de la réponse publique aux besoins privés. Aussi, les tensions inhérentes à cette hybridation des logiques d'intervention semblent propices à une analyse des paradoxes qui résultent de l'appropriation de ces instruments relativement novateurs.

Par ailleurs, une autre voie de recherche émerge des résultats en lien avec les instruments de l'action publique ; il est question d'étudier les liens entre les dispositifs publics de soutien dont peut bénéficier une filiale étrangère sur le territoire, et la localisation des retombées selon que les effets positifs profitent effectivement au territoire d'implantation et/ou à une autre filiale localisée quelque part dans le monde.

2. L'espace Rhéna : la question de la construction d'un territoire à travers la notion de travail institutionnel

Les résultats générés ont permis d'identifier un territoire d'action en construction perçu comme un territoire pertinent par les managers territoriaux : l'espace Rhéna. Aussi, il serait intéressant d'explorer et de comprendre comment le territoire pertinent se construit d'une part, et d'autre part, comment les réformes en cours le modifient.

Les résultats indiquent un territoire pertinent pour l'action publique qui dépasse les frontières nationales et correspond à un espace de coopération transfrontalier mais aussi de concurrence transfrontalière réunissant l'Alsace, les Länders du Bade-Wurtemberg et de Rhénanie-Palatinat, ainsi que les cantons de Bâle-Ville et Bâle-Campagne. La construction de ce territoire apparaît complexe et les acteurs soulignent les difficultés liées à l'intégration des piliers culturel, normatif, mais surtout réglementaire des trois pays. Nous retrouvons ici les dimensions de l'institution (Scott, 2001). En ce sens, il serait intéressant d'interroger la manière dont les acteurs négocient et s'arrangent avec ces pressions institutionnelles (Oliver, 1991). Plus encore, il est question de comprendre comment les acteurs agissent pour en construire de nouvelles de sorte à faire émerger ce territoire pertinent et à l'institutionnaliser. Il s'agit donc de modifier l'environnement territorial ce qui correspond à un travail institutionnel. Selon Lawrence et Suddaby (2006), le travail institutionnel se définit comme « l'action intentionnelle des acteurs ou des organisations visant à créer, maintenir ou déstabiliser les institutions » (cité par Slimane et Leca, 2010 : 54). Selon Slimane et Leca (2010), la notion de travail institutionnel permet d'appréhender le changement institutionnel en tenant compte à la fois de la pluralité des pratiques mises en œuvre, et de la pluralité des acteurs concernés. Ainsi, cette approche semble particulièrement adaptée au système de gouvernance territoriale qui nous concerne et nous pourrions orienter nos travaux dans ce sens de sorte à étudier, chemin faisant, l'institutionnalisation progressive de ce territoire transfrontalier.

Parallèlement, la réforme territoriale en cours mène à la fusion des régions Alsace, Lorraine et Champagne-Ardenne. Les acteurs alsaciens se sont montrés particulièrement réfractaires à cette réforme qu'ils considèrent non pertinente et contre performante. Selon eux, elle est non pertinente en ce que l'Alsace détient une histoire, une culture, bref une identité forte non dissoluble dans l'espace géographique imposé par la réforme. Aussi, en matière d'ancrage

territorial des filiales étrangères, les acteurs considèrent la petite taille du territoire comme une force et non une contrainte en ce qu'elle est gage de fluidité, de réactivité et d'agilité pour la mobilisation des acteurs. En ce sens, les acteurs alsaciens ont fait preuve de résistance face à l'institutionnalisation réglementaire de la nouvelle région. En témoignent les recours déposés et les manifestations engagées pour faire avorter la réforme. Aussi, leur résistance n'a pas abouti et constitue un cas intéressant pour comprendre l'échec du travail institutionnel mené. Enfin, l'approche par le travail institutionnel semble être également pertinente pour comprendre l'institutionnalisation en cours de cette nouvelle grande région et ces impacts sur la construction du territoire pertinents pour l'action en matière d'ancrage territorial des filiales étrangères. Elle paraît intéressante pour appréhender la manière dont les acteurs alsaciens qui – a priori réfractaires à cette réforme – vont s'en saisir pour faire valoir leur intérêt ou s'y conformer.

3. Le management public des ressources humaines territoriales

Selon nous, une autre voie de recherche qui s'offre, à travers les résultats proposés, est liée à la gestion des « ressources humaines territoriales ». Aussi, est-il question de réfléchir, ou d'enrichir les réflexions déjà engagées, à deux niveaux : au niveau des managers territoriaux d'une part, et d'autre part, au niveau du pilotage stratégique des compétences du territoire qui se combinent et se recombinent au sein des filiales étrangères.

En ce qui concerne les ressources humaines du territoire au sein des filiales étrangères, il s'agit, tout à la fois, de réfléchir aux modalités de valorisation des compétences existantes, au besoin de construire les compétences de demain, et au besoin d'attirer les compétences nécessaires immédiatement mais non disponibles localement de sorte à favoriser l'ancrage territorial des filiales étrangères.

En ce qui concerne les managers territoriaux, nos résultats ont indiqué que l'action publique locale en matière d'ancrage territorial des filiales étrangères reposait essentiellement sur eux et leurs compétences. Il semble alors qu'une professionnalisation soit en cours, ce qui nous invite à rapprocher ces managers de la catégorie des « experts ». Ils deviennent à la fois des consultants pour les filiales étrangères et pour les organisations publiques territoriales. L'enjeu stratégique consiste alors à valoriser leurs compétences. Néanmoins, en tant qu'experts, leur gestion devient problématique en ce qu'ils sont caractérisés par une forte

autonomie et dans la mesure où ils valorisent des buts professionnels et non forcément organisationnels (Fablet et al., 2014). Selon nous, cette professionnalisation en cours est une piste de recherche intéressante visant à construire des connaissances en termes de gestion des ressources humaines au sein des organisations publiques territoriales.

E. Les recommandations managériales

La rédaction des recommandations managériales n'est pas, en ce qui nous concerne, l'exercice le plus aisé tant nous avons cherché à nous éloigner du « toute chose égale par ailleurs » pour embrasser la logique du « ça dépend », et plus encore en tentant d'intégrer ce qui est « à la fois A et B ».

Néanmoins, une thèse en sciences de gestion est issue de l'action, se construit par l'action et pour l'action. Donc tentons de répondre à la question suivante : si demain moi, petit territoire, je souhaite développer une politique d'attractivité d'IDE industriels – intensive – que me conseilleriez-vous pour favoriser l'ancrage territorial des filiales étrangères attirées ?

Une première recommandation managériale viserait à justement voir « avec ses deux yeux » et agir avec « ses deux bras » (Bernard-Weil, 2002 : 32). En la matière, le point nodal semble selon nous reposer sur une expertise territoriale qui invite à renforcer la professionnalisation des services économiques des collectivités territoriales. Selon nous, la cognition paradoxale apparaît faiblement codifiable et nécessite d'être expérimentée ; elle requiert de l'intuition et ce faisant de l'expertise.

Ensuite, si nous devons émettre des recommandations managériales, d'abord nous inviterions les managers territoriaux à cibler leurs politiques d'attractivité territoriale en ce qui concerne l'attraction d'IDE. Les Investissements Directs Etrangers c'est bien, ça contribue à l'attractivité territoriale durable, mais sous certaines conditions. En effet, si l'objectif vise à pérenniser ces implantations et à les ancrer sur le territoire alors il semble que plusieurs éléments doivent être pris en compte :

- Cibler des chaînes de valeur où les transactions sont complexes, faiblement codifiables et où le territoire bénéficie ou peut bénéficier de compétences reconnues (ce qui suppose des politiques publiques locales de formation adaptées) ;

- Cibler des IDE où les projets industriels imbriquent un service de production et un service de R&D de sorte à cumuler les fonctions dans la mesure où ce cumul ouvre davantage de perspectives pour pouvoir évoluer vers un rôle de leader stratégique au sein de l'EMN ;
- Ouvrir la boîte noire que constitue l'EMN et s'intéresser à sa structure de sorte à apprécier le degré d'autonomie qu'elle souhaite accorder à sa future filiale ;
- S'intéresser également à la logique qui guide la norme de performance de l'investisseur : est-ce une logique financière ou est-ce une logique industrielle ? (politique d'assèchement basée sur la rentabilité pour le siège versus politique d'investissement basée sur une redistribution opérée par le siège)
- Quelle est sa politique RH ? fonctionne-t-elle en envoyant « des agents du siège » ou laisse-t-elle la possibilité de placer des managers de filiale locaux ?

Sauf à disposer d'un management territorial rompu à l'exercice, et d'un système de gouvernance territoriale suffisamment dense et riche en ressources, mais en même temps flexible et agile pour pouvoir « manager la rotation des EMN sur le territoire », nous ne saurions que trop conseiller aux managers territoriaux de penser en amont leur stratégie d'attractivité territoriale de sorte à discerner, tant que faire ce peu, les « bons IDE » des « mauvais IDE ». Toutefois, si le marché des IDE ne permet pas de faire les difficiles, alors nous enjoignons les managers territoriaux à se persuader que des marges de manœuvres existent, et ce, même dans une configuration de type David contre Goliath (cf le cas de l'Alsace contre General Motors soutenu par Obama). Il s'agit d'exploiter le micro-pouvoir qui émerge de la créativité et d'une mobilisation collective portée par la volonté de préserver un intérêt général territorialisé. Et pour ce faire, le meilleur allié des managers territoriaux n'est autre que le manager de filiale, au côté de qui des opérations militaires sont possibles lorsque le siège de l'EMN déclare la guerre et remet en cause la pérennité de plusieurs centaines d'emplois et partant les équilibres sociétaux d'un territoire.

Dans la même perspective, nous conseillerions aux managers territoriaux de définir une politique locale de socialisation des managers de filiales étrangères. Cette dernière vise à les intégrer au territoire en pensant à la fois à la socialisation de la filiale étrangère au moment de son implantation, mais aussi au phénomène de tuilage, lié à la rotation des managers de filiale parfois sciemment orchestrée par le siège.

Si cette politique de socialisation suppose une dynamique collective et permet d'activer une proximité relationnelle et géographique, il n'en demeure pas moins que la distance est nécessaire. Elle est nécessaire à deux niveaux. D'abord la distance relationnelle est nécessaire dans la proximité géographique, ce qui signifie qu'une filiale étrangère a besoin « d'espace relationnel » sur son territoire de sorte à pouvoir exécuter son mandat de la meilleure façon possible. L'objectif vise alors à la libérer de toutes contraintes qui pourraient graviter autour d'elle. Ensuite, la distance géographique est nécessaire, elle doit être activée par les managers territoriaux qui entretiennent alors des relations avec des acteurs hors du territoire, situés sur l'espace mondial. Ces relations concernent à la fois, les relations avec le siège des filiales étrangères implantées, et qui permet de se rendre visible et d'exister dans le champ de vision de l'EMN, mais aussi les relations avec tout autre acteur sur l'espace mondial susceptible de constituer une opportunité de développement pour les filiales étrangères du territoire (via par exemple la construction de nouveaux partenariats). Il s'agit en ce sens non seulement d'accompagner mais aussi de catalyser les initiatives prises par les filiales étrangères sur le marché global. La distance géographique permet d'accéder à des ressources non détenues localement et permet au territoire de se connecter et d'exister sur l'espace mondial.

Enfin, une dernière recommandation managériale consisterait à ne pas surestimer les actions collectives au détriment d'un accompagnement individualisé. En effet, si la norme est celle des R.T.O et des projets collaboratifs à tout crin (cluster, grappe, pôle de compétitivité etc...), les résultats ici présentés témoignent de la complexité à pénétrer les EMN et les filiales étrangères implantées sur le territoire. Lorsque la R&D se joue sur d'autres territoires, les politiques de R.T.O ne semblent avoir que peu d'effets aux dires des managers territoriaux interrogés. Et même lorsque la filiale bénéficie d'un service R&D ou est en capacité de s'impliquer dans un R.T.O, rien ne garantit que les retombées des projets financés – sur et par le territoire – soient au profit de ce même territoire. La limite étant de financer des projets collaboratifs dont les bénéfices seront directement perçus par un autre site industriel quelque part dans le monde ce qui ne fait au final, que de renforcer un peu plus le décrochage industriel du territoire.

Néanmoins, selon nous, tout se joue dans « une équilibration sous tension » entre accompagnement collectif et accompagnement individualisé. Si les dynamiques collectives sont davantage tirées par des effets de coopération et de partage entre acteurs, les dynamiques d'accompagnement individualisées se font dans le secret, dans une proximité exclusive et non

partagée entre plusieurs parties prenantes. Il s'agit pour le territoire de définir qui seront « les agents du territoire », *ces brokers* de réseaux, *ces boundary spanners*, ces experts trilingues du territoire qui parlent le langage politique, administratif et industriel, et qui seront chargés d'infiltrer les filiales étrangères et de saisir les informations stratégiques permettant à l'action publique locale d'anticiper les décisions du siège. Cette logique d'anticipation s'inscrit dans une visée soit de développement de la filiale étrangère, soit dans une visée d'amortissement des chocs potentiels. Aussi, est-il utile de préciser que ces accompagnements individualisés et collectifs doivent être organisés de sorte à ne pas noyer la filiale étrangère et son dirigeant par une sur-sollicitation qui ne fait que décrédibiliser l'action publique locale et conduit à un gaspillage de ressources précieuses en ces temps de restriction budgétaire.

BIBLIOGRAPHIE

AFII (2011), *Bilan 2010, des investissements étrangers créateurs d'emplois en France*, AFII : Paris.

AFII (2012), *Bilan 2011, des investissements étrangers créateurs d'emplois en France*, AFII : Paris.

AFII (2014), *Tableau de bord de l'attractivité de la France*, AFII : Paris.

ALAUX C. (2012), "Measuring the brand image of a city", *Colloque International EGPA Bergen (Norvège), Public and non for profit marketing Study group*, 5-8 septembre.

ALAUX C., SERVAL S., ZELLER C. (2013), "Marketing relationships for brand image of small cities", *EGPA Annual Conference*, Edinburgh, Scotland-UK, 11-13 september

ALBERTINI J.-B. (2007), « Un exemple de réforme administrative « silencieuse » : l'accompagnement des pôles de compétitivité », *Revue Française d'Administration Publique*, Vol. 124, n°4, pp. 673-681.

ALDHUY J. (2008), « Au-delà du territoire, la territorialité ? », *Géodoc*, n°55, pp. 35-42.

ALLARD-POESI F. (2003), « Chapitre 7. Coder les données », dans GIONRDANO Y. (Dir.), *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, Editions EMS, pp. 245-290.

ALLARD-POESI F., DRUCKER-GODARD C., EHLINGER S. (2007), « Analyse de représentations et de discours », dans THIETART R.A. (Dir.), *Méthode de recherche en management. 3^{ème} édition*, Dunod : Paris, pp. 493-518

ALMEIDA P., PHENE A. (2004), "Subsidiaries and knowledge creation: the influence of the MNC and host country on innovation," *Strategic Management Journal*, Vol. 25, n°89, pp. 847–864.

AMBOS T. C., ANDERSSON U., BIRKINSHAW J. (2010), "What are the consequences of initiative-taking in multinational subsidiaries ?," *Journal of International Business Studies*, Vol. 41, n°7, pp. 1099–1118.

AMBOS T. C., BIRKINSHAW J. (2010), "Headquarters' Attention and Its Effect on Subsidiary Performance," *Management International Review*, Vol. 50, n°4, pp. 449-469.

ANADON M., SAVOIE-ZAJC L. (2009), « Introduction – L’analyse qualitative des données », *Recherches Qualitatives*, Vol. 28, n°1, pp. 1-17.

ANDERSSON U., DELLESTRAND H., PEDERSEN T. (2014), “The Contribution of Local Environments to Competence Creation in Multinational Enterprises,” *Long Range Planning*, Vol. 47, n°1-2, pp. 87–99.

ANDERSSON U., FORSGREN M., HOLM U. (2002), “The strategic impact of external networks: subsidiary performance and competence development in the multinational corporation,” *Strategic Management Journal*, Vol. 23, n°11, pp. 979–996.

ANDERSSON U., PAHLBERG C. (1997), “Subsidiary influence on strategic behaviour in MNCs: an empirical study,” *International Business Review*, Vol. 6, n°3, pp. 319–334.

ANDREWS C. W., DE VRIES M. S. (2007), « Des attentes nombreuses pour des résultats variables : La décentralisation et la participation au Brésil, au Japon, en Russie et en Suède », *Revue Internationale des Sciences Administratives*, Vol. 73, pp. 469-497.

ANGEL J.-W., REGNIER V. (2006), « Les groupes étrangers en France. En dix ans, 1,8 fois plus de salariés », *INSEE première*, n°1069.

ANGEON V., CARON P., LARDON S. (2006), « Des liens sociaux à la construction d’un développement durable : quel rôle de la proximité dans ce processus? », *Développement Durable et Territoires*, n°7, pp. 1–21.

ANGOT J., JOSSERAND E. (2007), « Analyse des réseaux sociaux », dans THIETART R.A. (Dir.), *Méthode de recherche en management. 3^{ème} édition*, Dunod : Paris, pp. 415-438.

ANGUE K., MAYRHOFER U. (2010), « Coopérations internationales en R&D : les effets de la distance sur le choix du pays des partenaires », *M@n@gement*, vol.13, n°1, pp.1-37.

ANSELL C., GASH A. (2007), « Collaborative Governance in Theory and Practice », *Journal of Public Administration Research and Theory*, n°18, pp.543-571

AQUINO P. D’. (2002), « Le territoire entre espace et pouvoir : pour une planification territoriale ascendante », *L’Espace géographique*, n°31, pp. 3–22.

ARGIOLAS G., FLORIS M., DESSI C. (2009), « Building innovative models of territorial governance », *Journal of Place Management and Development*, Vol.2, n°3, pp.178-210.

ARNAUD C. (2012), « Approche fonctionnelle et dynamique du portefeuille territorial d'événements culturels : manager la proximité pour une attractivité durable du territoire », *Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Aix-Marseille Université*.

ARREGLE J.-L. (2006), « Analyse 'Resource Based' et identification des actifs stratégiques », *Revue française de gestion*, Vol. 32, n°160, pp. 241–260.

ARTHUIS J. (1993), *L'incidence économique et fiscale des délocalisations hors du territoire national des activités industrielles et de service*, Rapport d'information au Sénat, n°337.

ASSELINEAU A., CROMARAIS A. (2011), « Construire la proximité. L'exemple d'une stratégie entrepreneuriale menée en milieu rural », *Revue française de gestion*, n°213, pp. 141–156.

ASSENS C. (2013), « Entre territoire et marché. La stratégie bipolaire des coopératives agricoles », *Revue française de gestion*, 2013. n°230, pp. 35–54.

ASSENS C., ABITTAN Y. (2012), « Le Management d'un bien commun : le territoire. Le cas des pôles de compétitivité », *Revue Interdisciplinaire sur le Management et l'Humanisme*, n°1, pp. 19–36.

ATTIA R., RIZOULIERES R. (2001), « La dynamique de structuration du territoire : création de ressources locales dans le Pays d'Aix », *Revue d'Economie Régionale & Urbaine*, n°1, pp. 97–113.

AUBERT P., SILLARD P. (2005), « Délocalisation et réduction d'effectifs dans l'industrie française », dans INSEE, *L'économie française, 2005-2006*, Paris, pp. 57-89.

AUST J., CRET B. (2012), « L'Etat entre retrait et réinvestissement des territoires. *Revue française de sociologie*, Vol. 53, n°1, pp. 3-33.

AVENIER M. (1999), « La complexité appelle une stratégie chemin faisant », *Gestion 2000*, 1999. n°5, pp. 13–44.

AYDALOT P. (1965), « Note sur les économies externes et quelques notions connexes », *Revue économique*, Vol. 16, n°6, pp. 944–973.

AYDALOT P. (1985), *Economie régionale et urbaine*, Paris : Economica, 487p.

BAIR J. (2005), "Global Capitalism and Commodity Chains: Looking Back, Going Forward", *Competition & Change*, Vol. 9, n°2, pp. 153–180.

BAIR J. (2009), *Frontiers of Commodity Chain Research*, Stanford University Press, Berlin.

BAIR J. (2010), « Les cadres d'analyse des chaînes globales. Généalogie et discussion », *Revue française de gestion*, n°201, pp. 103–119.

BALAS N., PALPACUER F. (2008), « Les réseaux d'innovation sont-ils toujours ancrés dans les territoires ? Le cas de l'alliance Crolles 2 », *Entreprises et histoire*, n°53, pp. 12–33.

BARABEL M., HUAULT I., LECA B. (2006), « Esquisse d'une analyse des stratégies locales d'adaptation de l'ordre traditionnel face à la globalisation », *Management International*, Vol. 10, n°3, pp. 19–35.

BARDIN L. (1997), *L'analyse de contenu*, Presses Universitaires de France : Paris, 291p.

BARNEY J. B. (1991), “Firm resources and sustained competitive advantage”, *Journal of Management*, Vol. 17, n° 1, pp. 99–120.

BARNEY J., WRIGHT M., KETCHEN D. J. (2001), “The resource-based view of the firm: Ten years after 1991”, *Journal of Management*, Vol. 27, n°6, pp. 625–641.

BARRIENTOS S., GEREFFI G., ROSSI A. (2011), “Economic and social upgrading in global production networks: A new paradigm for a changing world”, *International Labour Review*, n°3-4, pp. 319–340.

BARTHE J.-F., BESLAY C., GROSSETTI M. (2008), « Choix de localisation et mobilisation des ressources dans la création d'entreprises innovantes », *Géographie, économie, société*, Vol.10, n°1, pp. 43–60.

BARTLETT C. A., GHOSHAL S. (1986), “Tap your subsidiaries for global reach”, *Harvard Business Review*, November-December, pp. 87–94.

BARTLETT C. A., GHOSHAL S. (1991), “Global strategic management: Impact on the new frontiers of strategy research”, *Strategic Management Journal*, Vol. 12, n°S1, pp. 5–16.

BATILANA J., LECA B., BOXENBAUM E. (2009), “How Actors Change Institutions: Towards a Theory of Institutional Entrepreneurship”, *The Academy of Management Annals*, Vol. 3, n°1, pp. 65–107.

BAUMARD P., DONADA C., IBERT J., XUERE B. J.-M. (2007), « La collecte des données et la gestion de leurs sources », dans THIETART R.A. (Dir.), *Méthode de recherche en management*. 3^{ème} édition, Dunod : Paris, pp. 228-262.

BAUMARD P., IBERT J. (2007), « Quelles approches avec quelles données ? », dans THIETART R.A. (Dir.), *Méthode de recherche en management*. 3^{ème} édition, Dunod : Paris, pp. 84-106.

BECATTINI G. (1992), « Le district industriel : milieu créatif », *espaces et sociétés*, n°66-67, pp. 147–163.

BECKER T.E., BILLINGS R.S., EVELETH D.M., GILBERT N.W. (1996), « Foci and bases of commitment: Implications for performance », *Academy of Management Journal*, vol. 39, pp. 464-482.

BEDDI H. (2012), « Les relations siège-filiales dans les firmes multinationales : vers une approche différenciée ? », *Management international*, Vol. 17, n°1, pp. 89–101.

BEN MENSOUR J., CHINIARA M., BENTEIN K. (2009), « L'engagement entre le groupe de travail et le supérieur », in ROJOT J., ROUSSEL P., VANDENBERGHE C. (éd.), *Comportement organisationnel, Volume 3, Théorie des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel*, Belgique, de Boeck, pp. 337-338.

BEN MOUSSA M., SAÏD K. (2011), « Quels enjeux associés aux stratégies de délocalisation dans l'espace méditerranéen. Le cas de l'implantation de l'équipementier VALEO en Tunisie », dans MERCIER-SUISSA C. (dir.), *Entre délocalisations et relocalisations. Mobilité des entreprises et attractivité des territoires*, Editions Karthala, pp. 135-152.

BEN SLIMANE K., LECA B. (2010), « Le travail institutionnel : origines théoriques, défis et perspectives », *Management & Avenir*, n°37, pp. 53–70.

BENKO G. (1998), *La science régionale*, Presse Universitaire de France : Paris, 122p.

BENKO G. (1999), « Marketing et Territoire », dans FONTAN J.M, KLEIN J.L, TREMBLAY D.G (Dir.), *Entre les métropolisations et le village global*, Presse de l'Université du Québec, pp. 79–122.

BERNARD-WEIL E. (1969), « Traitement Complémentaire Endocrinien des Tumeurs Cérébrales », *Acta Radiologica: Therapy, Physics, Biology*, Vol. 8, n°1-2, pp. 126-133

BERNARD-WEIL E. (1999), « La théorie des systèmes ago-antagonistes », *Le Débat*, n°106, pp. 106-120.

BERNARD-WEIL E. (2002), *Stratégies paradoxales en bio-médecine et sciences humaines*, Paris :L'Harmattan.

BERNARD-WEIL E. (2003), « La science des systèmes ago-antagonistes et les stratégies paradoxales », dans PERRET V., JOSSEFAND E. (Dir.), *Le paradoxe : penser et gérer autrement les organisations*, Ellipses Edition Marketing, Paris, pp. 25–56.

BEYLIER R. P., MESSEGHEM K., FORT F. (2011), « Les distributeurs à la conquête de la légitimité territoriale : le cas Carrefour », *Management & Avenir*, 2011. n°44, pp. 235–255.

BIHR A. (2008), « Immanuel Wallerstein, Comprendre le monde. Introduction à l'analyse des systèmes-monde », *revue j Interrogations ?*, n°7, pp. 1-4.

BIRKINSHAW J. (1997), “Entrepreneurship in multinational corporations: The characteristics of subsidiary initiatives”, *Strategic Management Journal*, Vol.18, n° 3, pp.207–229.

BIRKINSHAW J. (1998), “Entrepreneurship in Network Organizations : How Subsidiary Initiative Drives Internal Market Efficiency”, *European Management Journal*, Vol. 16, n°3, pp. 355–364.

BIRKINSHAW J. (1999), “The determinants and Consequences of Subsidiary Initiative in Multinational Corporations”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 24, n°1, pp. 11–38.

BIRKINSHAW J. M., MORRISON A. J. (1995), “Configurations of Strategy and Structure in Subsidiaries of Multinational Corporations”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 26, n°4, pp. 729–753.

BIRKINSHAW J., HOOD N. (2001), “Unleash Innovation in Foreign Subsidiaries”, vol.79, n°3, *Harvard Business Review*, pp. 131-137.

BIRKINSHAW J., HOOD N., YOUNG S. (2005), “Subsidiary entrepreneurship internal and external competitive forces, and subsidiary performance”, *International Business Review*, n°14, pp. 227–248.

BOCQUET R., BRION S., MOTHE C. (2013), « Gouvernance et innovation au sein des technopôles », *Revue française de gestion*, n°232, pp. 101–118.

BOCQUET R., MENDEZ A., MOTHE C., BARDET M. (2009), « Pôles de compétitivité constitués de PME : quelle gouvernance pour quelle performance ? », *Management & Avenir*, n°25, pp. 227–244.

BOCQUET R., MOTHE C. (2008), « Gouvernance et performance des pôles de PME », *Revue française de gestion*, n°190, pp. 101-122.

BOCQUET R., MOTHE C. (2009), « Le rôle des institutions publiques dans la gouvernance des pôles de compétitivité de PME », *Canadian Journal of Regional Science/Revue canadienne des sciences régionales*, Vol. XXXII, n°3, pp. 411-426.

BONNEMAISON J. (1981), « Voyage autour du territoire », *Espace géographique*, Vol.10, n°4, pp. 249–262.

BONNEMAISON J. (1995), « Le territoire, nouveau paradigme de la géographie humaine ? », *Acte du colloque « Le territoire, lien ou frontière ? »*, 2-4 octobre, Paris-Sorbonne, pp.1-4.

BONNEVEUX E., SAULQUIN J. (2009), « L'appropriation de la RSE par les dirigeants de PME. Le réseau comme vecteur de l'apprentissage managérial », *Management & Avenir*, n°23, pp. 170–186.

BOSCHMA R. (2004), « Proximité et innovation », *Economie rurale*, n°280, pp. 8–24.

BOSCHMA R.A. (2005), « Proximity and Innovation: A Critical Assessment », *Regional Studies*, Vol.39, n° 1, pp. 61–74.

BOST F. (2014), *La France : mutations des systèmes productifs*, Sedes/Cned Dunod Editeur : Paris, 145p.

BOUBA-OLGA O. (2006), « Les relations entreprises – territoires un construit institutionnel et social », *W.P.* pp. 1-18.

BOUBA-OLGA O. (2011), « Délocalisations, relocalisations : la question de l'attractivité des territoires », dans MERCIER-SUISSA C. (dir.), *Entre délocalisations et relocalisations. Mobilité des entreprises et attractivité des territoires*, Editions Karthala, pp. 69-78.

BOUBA-OLGA O., GROSSETTI M. (2008), « Socio-économie de proximité », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n°3, pp.311–328.

BOUCKAERT G. (2006), “Modernising government: The way forward—A comment”, *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 72, n°3, pp. 327-332.

BOUILLEAUX P., POPOW (de) O. (2011), « Le système décisionnel dans l’industrie alsacienne », *Chiffres pour l’Alsace*, n°6, pp. 1-4.

BOUQUET C., BIRKINSHAW J. (2008), “Weight Versus Voice: How Foreign Subsidiaries Gain Attention From Corporate Headquarters,” *Academy of Management Journal*, Vol. 51, n°3, pp. 577–601.

BOUQUET C., BIRKINSHAW J. M. (2008), “Managing Power in the Multinational Corporation: How Low-Power Actors Gain Influence”, *Journal of Management*, Vol.34, n°3, pp. 477–508.

BRETECHE P. (2011), « Analyse de la construction des chemins de la compétitivité par les managers territoriaux : le cas du pays d’Aix », *Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université d’Aix Marseille*.

BROS-CLERGUE, M., (2006), « Différencier les territoires : quels outils de management ? », *Acte du RECEMAP 2006*, pp.1-12

BRUDNEY J. L., HEBERT F. T., WRIGHT, D. S. (1999), “Reinventing Government in the American States: Measuring and Explaining Administrative Reform”, *Public Administration Review*, Vol. 59, n° 1, pp. 19-30.

BRUYERE C. (2008), « Les réseaux de santé en France : de la compréhension d’une nouvelle forme organisationnelle des soins à la construction d’un modèle de management paradoxal », *Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Aix-Marseille Université*.

CALLON M., FERRARY M. (2006), « Les réseaux sociaux à l’aune de la théorie de l’acteur-réseau », *Sociologies pratiques*, Vol. 13, n°2, pp. 37-44.

CAMAGNI R. (2005), « Attractivité et compétitivité : un binôme à repenser », *Territoires 2030*, n°1, pp.11–16.

CAMAGNI R. (2006), « Compétitivité territoriale : la recherche d’avantages absolus », *Reflets et perspectives de la vie économique*, Tome XLV, pp. 95–115.

CAMAGNI R., MAILLAT, D. (2006), *Milieus innovateurs : théorie et politiques*, Paris : Economica, 502p.

CAMERON K. S. (2008), “Paradox in Positive Organizational Change”, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 2008. Vol. 44, n°1, pp. 7–24.

CAÑADA J. S., MUCHNIK J. (2011), « Introduction : Ancrage et identité territoriale des systèmes agroalimentaires localisés », *Economie rurale*, 2011. Vol. 322, pp. 4–10.

CARLUER F. (2005), « Entreprise-réseau versus réseau d'entreprises territorialisé : vers une matrice d'analyse stratégique », *Cahier de recherche n°31 de l'École de Management de Normandie*, pp.1-17.

CARLUER F. (2006), « Réseaux d'entreprises et dynamiques territoriales : une analyse stratégique », *Géographie, économie, société*, Vol. 8, pp. 193–214.

CARON P. (2005), « À quels territoires s'intéressent les agronomes ? Le point de vue d'un géographe tropicaliste », *Nature Sciences Sociétés*, Vol. 13, pp. 145–153.

CARRE, D., LEVRATTO N. (2009), « Politique industrielle et PME : nouvelle politique et nouveaux outils? », *Revue d'économie industrielle*, n°126, pp.9-30.

CASTEIGTS M. (2003), « Le management territorial stratégique » dans A. SEDJARI (Dir.), *Gouvernance et conduite de l'action publique au 21e siècle*, L'Harmattan, pp. 287-314.

CASTEIGTS M. (2010), « Réforme(s) territoriale(s) : de la complexité comme solution à la simplification comme problème », *Espaces et sociétés*, n° 142, pp. 125-130.

CAVANAGH A., FREEMAN S. (2012), “The development of subsidiary roles in the motor vehicle manufacturing industry”, *International Business Review*, Vol. 21, n°4, pp. 602–617.

CERRATO D. (2006), “The multinational enterprise as an internal market system”, *International Business Review*, Vol. 15, n°3, pp. 253–277.

CHABAUD D. « La stratégie, entre jeux d'acteurs et institutions. Des réflexions issues des travaux de Mark Granovetter », *XXIIème Conférence de l'AIMS*, p. 1-21.

CHABAULT D. (2007), « La gouvernance des réseaux territorialisés d'organisation : revue de littérature d'un concept émergeant », *Cahier de recherche du CERMAT*, Vol. 20, n°145, pp.1-21.

CHABAULT D. (2009), « Gouvernance et trajectoire des réseaux territoriaux d'organisations : une application aux pôles de compétitivité », *Thèse en Sciences de Gestion, Université François - Rabelais de Tours*.

CHAMARD C. (2004), « L'évaluation de l'image de marque d'une ville : création d'une échelle de mesure », dans Le Duff R., Rigal J-J (Dir.) *Management local, de la gestion à la gouvernance, 6es Rencontres Ville-Management*, Paris : Dalloz.

CHANOUX M., SERVAL S. (2011), « Etats des lieux et perspectives du marketing urbain, une approche par la littérature », *Quatrième Dialogue Euro-Méditerranéen de Management Public – EGPA*, Rabat, Maroc.

CHANUT V., ROCHETTE C., GOUJEON M. (2011), « La fabrique d'une marque Région - Le cas de la marque « Auvergne nouveau monde » », *Acte de l'AIRMAP*, pp. 1-20.

CHARREIRE PETIT S., DURIEUX F. (2007), « Explorer et tester : les deux voies de la recherche », dans THIETART R.A. (Dir.), *Méthode de recherche en management. 3^{ème} édition*, Dunod : Paris, pp. 58-83.

CHATELAIN-PONROY S. (2008), « Le contrôle de gestion dans des bureaucraties professionnelles non lucratives. Une proposition de modélisation », *Habilitation à Diriger des Recherches, Université Paris Dauphine-Paris*

CHAVRIER G. (2013), « Le chef de file n'a absolument aucun pouvoir de contrainte – Géraldine Chavrier, professeur de droit public », *la gazette des communes-lagazette.fr*, publié le 05/07/2013.

CHAZOULE C., LAMBERT R. (2011), « Ancrage territorial et formes de valorisation des productions localisées au Québec », *Économie Rurale*, Vol. 322, pp. 11-23.

CHEDOTEL F., KROHMER C. (2014), « Les règles, leviers de développement d'une compétence collective – deux études de cas », *@Grh*, Vol. 12, n°3, pp. 15.

CHERIET F. (2010), « Modèle d'Uppsala et implantation des firmes multinationales agroalimentaires : La présence de Danone en Algérie », *Revue française de gestion*, 2010/2 n°201, pp. 45-64.

CHEVALLIER J. (1985), « Figures de l'utilisateur » dans DRAÏ R. (Dir.), *Psychologie et Sciences administratives*, Presses Universitaires de France : Paris, pp. 35-69.

CHEVALLIER J. (1997), L'anarchie organisationnelle : position du problème », dans CHEVALIER J. (dir.), *Désordre(s)*, Paris : PUF, pp. 267-270.

CHEVALLIER J. (2003), « La gouvernance, un nouveau paradigme étatique ? », *Revue française d'administration publique*, vol. 1-2, n°105-106, pp.203-217.

CHEVALLIER J. (Dir.) (1997), « L'anarchie organisationnelle. Position du problème », dans CHEVALLIER J. (Dir.), *Désordre(s)*, Presses Universitaires de France : Paris, pp. 267-270.

CHIA E., TORRE A., REY-VALETTE H. (2008), « Conclusion : Vers une “technologie” de la gouvernance territoriale ! Plaidoyer pour un programme de recherche sur les instruments et dispositifs de la gouvernance des territoires », *Norois*, n°209, pp.167-177.

CHRISTENSEN T. (2012), “Post-NPM and changing public governance”, *Meiji Journal of Political Science and Economics*, Vol. 1, pp. 1-11.

CHRISTENSEN T., LAEGREID P. (Dir.) (2007), *Transcending New Public Management*. Ashgate: Aldershot.

CLAVAL P. (1995), « Le territoire dans la transition à la post-modernité », *Acte du colloque « Le territoire, lien ou frontière ? »*, 2-4 octobre, Paris-Sorbonne, pp.1-14.

CLAVAL P. (2011), *Histoire de la géographie*, Presses Universitaires de France : Paris, 128p.

CLEGG S. R., VIEIRA DA CUNHA J., PINA E CUNHA M. (2002), “Management paradoxes : A relational view”, *Human Relations*, 2002. Vol. 55, n°5, pp. 483–503.

COASE R. H. (1937), “The nature of the firm”, *Economica*, pp. 386–405, traduction française « La nature de la firme », *Revue française d'économie*, Vol. 2, n°1, pp.133–163.

COHEN M. D., MARCH J. G., OLSEN J. P. (1972), “A Garbage Can Model of Organizational Choice”, *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, n°1, pp.1-25.

COLLETIS G. (2009), « Les Firmes structurantes entre dynamiques industrielles et dynamiques spatiales », *Acte de la 6èmes Journées de la Proximité*, pp. 1–12.

COLLETIS G. (2010), « Co-évolution des territoires et de la technologie : une perspective institutionnaliste », *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, n° 2, pp. 235-249.

COLLETIS G., GILLY J.-P., LEROUX I., PECQUEUR B., PERRAT J. (1998), « Construction territoriale et dynamiques productives », *Convention d'Etudes n°18/1997 du Commissariat Général du Plan*, pp.1-24.

COLLETIS G., GILLY P., PECQUEUR B. (2001), « inscription spatiale des firmes, gouvernance des territoires et régulation d'ensemble », *Journées de la Proximité*, 13-14 décembre, Paris.

COLLETIS G., PECQUEUR B. (1993), « Intégration des espaces et quasi intégration des firmes : vers de nouvelles logiques productives ? », *Revue d'économie régionale et urbaine*, n°3, pp. 490–507.

COLLETIS G., PECQUEUR B. (2004), « Révélation de ressources spécifiques et coordination située », *Colloque 4èmes journées de la Proximité*, 17 et 18 juin, Marseille.

COLLETIS G., PECQUEUR B. (2005), « Révélation de ressources spécifiques et coordination située », *Economie et Institutions*, n°6 et 7, pp. 51–74.

COLLETIS G., RYCHEN F. (2004), « Entreprises et territoires : proximités et développement local », dans COLLETIS G., PECQUEUR B. (Dir.), *Economie de proximités*, Hermès-Lavoisier, Paris.

COLLETIS-WAHL K. (2008), « Micro-institutions et proximités : quelles lectures des dynamiques territoriales ? », *Revue d'Economie Régionale & Urbaine*, pp.251-264.

COLLETIS-WAHL K., PERRAT J. (2004), « Proximités et dynamiques spatiales », dans COLLETIS G., PECQUEUR B. (Dir.), *Economie de proximités*, Hermès-Lavoisier, Paris.

COLLIS D. J. (1991), “A Resource-based analysis of global competition: the case of the bearings industry”, *Strategic Management Journal*, vol. 12, pp. 49–68.

COLOVIC A., MAYRHOFER U. (2008), « Les stratégies de localisation des firmes multinationales : Une analyse du secteur automobile », *Revue française de gestion*, n° 184, pp. 151-165.

COLOVIC A., MAYRHOFER U. (2011), « La reconfiguration de l'espace mondial et les stratégies de localisation des firmes multinationales », *Management International*, vol.16, n°1, pp.51-59.

CORIS M., CARRINCAZEAUX C., PIVETEAU A. (2011), « Délocalisation et industrialisation. Comprendre un face-à-face inédit », dans MERCIER-SUISSA C. (dir.), *Entre délocalisations et relocalisations. Mobilité des entreprises et attractivité des territoires*, Editions Karthala, pp. 39-52.

COURLET C. (2008), *L'économie territoriale*, Presses Universitaires de Grenoble : Grenoble, 135p.

CROZET M., LAFOURCADE M. (2009), *La nouvelle économie géographique*, La Découverte, coll. Repères, 125p.

CROZET M., MAYER T. (2002), « Entre le global et le local, quelle localisation pour les entreprises ? Les déterminants de la localisation des firmes », dans « Les nouvelles logiques de l'entreprise », *Les Cahiers Français*, n°309, pp.1-11.

CROZET P. (2001), « La mise en jeu de la responsabilité des acteurs territoriaux: une nouvelle donne pour la gestion locale ? », *Politiques et management public*, Vol. 19, n°3, pp. 55-77.

DA SILVA N. B., FLEURY M. T. L. (2013), “Brazilian Multinational Companies’ Subsidiaries’ Initiative: a typology proposal”, *Review of Business Management*, Vol. 15, n°46, pp. 5–21.

DAGNINO B.-G. (2007), « La dynamique des stratégies de coopération », *Revue française de gestion*, n° 176, pp. 87-98.

DAMERON S., TORSET C. (2014), “The Discursive Construction of Strategists’ Subjectivities: Towards a Paradox Lens on Strategy”, *Journal of Management Studies*, vol. 51, n°2, pp. 291–319.

DAVID A. (1999), « Logique, épistémologie et méthodologie en sciences de gestion », *Acte de la conférence de l’AIMS*, pp. 1–23.

DAVID A. (2005), « Etudes de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion », *Acte de la conférence de l’AIMS*, pp. 1–20.

DE LAMARLIERE I. G., STASZAK J. F. (2000), *Principes de géographie économique*. Levallois-Perret : Editions Bréal, 448p.

DE MARCHI V., DI MARIA E., MICELLI S. (2013), « Environmental Strategies, Upgrading and Competitive Advantage in Global Value Chains », *Business Strategy and the Environment*, n°22, pp.62-72.

DEBARBIEUX B. (2009), « Territoire-Territorialité-Territorialisation : aujourd’hui encore, et bien moins que demain » dans Vanier M. (Dir.), *Territoires, territorialité et territorialisation. Controverses et perspectives*, Rennes : Editions P.U.R, pp.19-30.

DEFELIX C., BOULAIRE M. LE, MONTIES V., PICQ T. (2014), « La compétence collective dans le contexte de la globalisation du management : retrouver le lien avec la performance », @*Grh*, Vol. 11, n°2, pp. 31.

DELANY E. (2000), “Strategic development of the multinational subsidiary through subsidiary initiative-taking”, *Long Range Planning*, Vol. 33, n°2, pp. 220–244.

DELAUNAY B., MONTEILS J. F., ROUBAN L., FOULLERON A., PISSALOUX, J. L., SUPPLISSON D. (2015), « Chronique de l’administration », *Revue française d’administration publique*, n°1, pp. 237-280.

DEMAËL J.-P., JURGENSEN P., QUEYRANNE J.-J. (2013), *Pour des aides simples et efficaces au service de la compétitivité. Rapport sur les interventions économiques en faveur des entreprises dans le cadre de la modernisation de l’action publique (MAP)*, Rapport au Premier ministre n°2013-M-016-02.

DEMAZIERE C. (2002), « L’action économique locale et l’environnement. Les collectivités locales prennent-elles en compte les contraintes et opportunités qu’offrent les ressources naturelles pour l’économie d’un territoire ? », *Développement durable des territoires*, Dossier 1, pp. 1-13.

DEMERS C. (2003), « Chapitre 5. L’entretien », dans GIONRDANO Y. (Dir.), *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, Editions EMS, pp. 173-210.

DEMMOU L. (2010), « Le recul de l’emploi industriel en France entre 1980 et 2007. Ampleur et principaux déterminants: un état des lieux », *Economie et statistique*, vol.438, n°1, pp. 273-296.

DENIS J.-P. (2002), « Retour sur les principes d’articulation entre contrôle et stratégie – Une perspective ago-antagoniste », *Acte de l’AIMS*, 2002. pp. 1–31.

DENIS J.-P. (2003), « Retour sur les principes d’articulation entre contrôle et stratégie – Une perspective ago-antagoniste », dans LAROCHE H., JOFFRE P., FREY F. (Dirs.), *Perspectives en Management Stratégique*, tome IX, pp. 317–343.

DEPRET M.-H., HAMDOUCH A. (2009), « Clusters, réseaux d’innovation et dynamiques de proximité dans les secteurs high-tech. Une revue critique de la littérature récente », *Revue d’économie industrielle*, n°128, pp. 21–52.

DI MAGGIO P. J., POWEL W. W. (1983), « The Iron Case revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, vol.48, n°2, pp. 147– 160.

DI MAGGIO P. J., POWELL W. W. (1997), « Le néo-institutionnalisme dans l’analyse des organisations », *Politix*,. Vol. 10, n°40, pp. 113–154.

DI MEO G. (1998), « De l'espace aux territoires : éléments pour une archéologie des concepts fondamentaux de la géographie », *L'Information Géographique*, Vol. 62, n°3, pp. 99–110.

DI MEO G. (2002), « L'identité : une médiation essentielle du rapport espace/société », *Géocarrefour*, Vol. 77, n°2, pp. 175–184.

DI MEO G. (2010), « La métropolisation. Une clé de lecture de l'organisation contemporaine des espaces géographiques », *L'Information géographique*, Vol. 74, n°3, pp. 23-38.

DIERICKX I., COOL K. (1989), “Asset Stock Accumulation And Sustainability Of Competitive”, *Management Science*, Vol. 35, n°12, pp. 1504–1513.

DIMITRATOS P., LIOUKA I., YOUNG S. (2009), “Regional location of multinational corporation subsidiaries and economic development contribution: Evidence from the UK”, *Journal of World Business*, Vol. 44, n°2, pp. 180–191.

DIVAY G. MAZOUZ B. (2008), *L'émergence du gestionnaire stratège local. Le métier de gestionnaire public à l'aube de la gestion par résultats*, Montréal : Presses de l'Université de Québec.

DOLAN C. HUMPHREY J. (2004), « Changing governance patterns in the trade in fresh vegetables between Africa and the United Kingdom », *Environment and Planning A*, Vol. 36, n°3, pp.491-509.

DONADA C., MBENGUE A. (2007), « Méthodes de classification et de structuration », dans THIETART R.A. (Dir.), *Méthode de recherche en management. 3^{ème} édition*, Dunod : Paris, pp. 391-413.

DONNADIEU G. (2014), « Ago-Antagonisme et Sciences humaines », *Res-Systemica*, 2014. Vol. 11, pp. 1–10.

DÖRRENBÄCHER C., GAMMELGAARD J. (2011), “Subsidiary power in multinational corporations: the subtle role of micro-political bargaining power”, *Critical perspectives on international business*, Vol. 7, n°1, pp. 30–47.

DÖRRENBÄCHER C., GEPPERT M. (2009a), “A micro-political perspective on subsidiary initiative-taking: Evidence from German-owned subsidiaries in France”, *European Management Journal*, Vol. 27, n°2, pp. 100–112.

DÖRRENBÄCHER C., GEPPERT M. (2009b), “Micro-political Games in the Multinational Corporation: The Case of Mandate Change”, *Management Revue*, Vol. 20, n°4, pp. 373-391.

DÖRRENBÄCHER C., GEPPERT M. (2010), “Subsidiary staffing and initiative-taking in multinational corporations”, *Personnel Review*, Vol. 39, n°5, pp. 600–621.

DOZ, Y. L., PRAHALAD, C. K. (1991), « Managing DMNCs: A search for a new paradigm », *Strategic Management Journal*, vol.12, n°1, pp. 145-164.

DRUCKER-GODARD C., EHLINGER S., GRENIER C. (2007), « Validité et fiabilité de la recherche », dans THIETART R.A. (Dir.), *Méthode de recherche en management. 3^{ème} édition*, Dunod : Paris, pp. 263-293.

DUEZ P. (1998), « La place du développement local dans la dialectique du développement économique », dans KHERDJEMIL B., PANHUYS H., ZAOUAL H. (Dirs.), *Territoires et dynamiques économiques : au-delà de la pensée unique*, L’Harmattan, Paris, pp.189-221.

DUEZ P. (2009), « Les fondements épistémologiques et théoriques d’une économie des territoires », *Colloque 6^{èmes} journées de la Proximité*, 14-16 octobre, Poitiers, pp. 1-15.

DUEZ P. (2011), « La place de l’économie des territoires dans la construction d’une théorie générale intégrant l’espace », *Revue d’Economie Régionale et Urbaine*, n°4, pp.735-764.

DUMEZ H. (2010), « Éléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion. Ou que répondre à la question : « quelle est votre posture épistémologique ? » », *Le Libellio d’AEGIS*, vol.6, n°4, pp. 3-16.

DUMEZ H. (2013), « Qu’est-ce qu’un cas, et que peut-on attendre d’une étude de cas ? », *Le Libellio d’AEGIS*, vol.9, pp. 13-26.

DUNNING J.H. (1988), “The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extension”, *Journal of International Business Studies*, vol. 19, n°1, pp. 1-31.

DUNNING J.H. (1998), « Location and the multinational enterprise: A neglected factor? », *Journal of International Business Studies*, vol. 29, n°1, pp. 45–66.

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*, vol. 40, n° 1, pp. 20-34.

DUPUICH F. (2011), « L'émergence des compétences collectives, vers une gestion durable », *Gestion 2000*, Vol. 28, n°2, pp. 107.

DUPUY C., GILLY J. P. (1995), « Les stratégies des grands groupes », dans A. Rallet et A. Torre (Dir.), *Economie industrielle et Economie spatiale*, Economica.

DURAND T. (2006), « L'alchimie de la compétence », *Revue française de gestion*, vol.32, n°160, pp. 261–292.

DYER J. H., SINGH H. (1998), « The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage », *Academy of Management Review*, Vol. 23, n°4, pp. 660–679.

EHLINGER S., PERRET V. (2009), « La réussite des pôles de compétitivité : Le défi de l'intégration d'un réseau dans un territoire » dans EHLINGER S. PERRET V., *Management : enjeux de demain*, Editions Fnege Vuibert : Paris, pp. 31-41.

EHLINGER S., PERRET V. ET CHABAUD D. (2007), « Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations ? », *Revue française de gestion*, n° 170, n°1, pp. 155-171.

ELVERDIN J. H., MAGGIO A., MUCHNIK J. (2011), « Facteurs d'ancrage territorial des activités agricoles. Soja et élevage en Argentine », *Economie rurale*, n°322, pp. 64–78.

EMERY Y. (2009), « Apports essentiels du management de la qualité au renouveau du modèle bureaucratique », *La revue de l'innovation : La Revue de l'innovation dans le secteur public*, Vol. 14, n° 3, pp. 1-24.

EMERY Y., GIAUQUE D. (2003), *Sens et paradoxes de l'emploi public au XXIe siècle*, Lausanne : PPUR.

EMERY Y., GIAUQUE D. (2005), *Paradoxes de la gestion publique*, L'Harmattan : Paris.

EPSTEIN R. (2012), « De la différenciation territoriale à la libre conformation », dans DOUILLET A.-C., FAURE A., HALPERN C., LERESCHE J.-P. (Dir.), *L'action publique locale dans*

tous ses états. La démocratie à l'épreuve de la différenciation, Paris : L'Harmattan coll. Logiques Politiques, pp. 127-138.

EYMERI-DOUZANS J. M. (2008), « Les réformes administratives en Europe : Logiques managériales globales, acclimatations locales », *Pyramides*, n°15, pp. 71-93.

FABLET A., SERVAL S., ZELLER C. (2014), « La relation positive entre mobilisation collective engagement multiple et intention de quitter des consultants. Le cas d'une SSII », *Management et Avenir*, n°74, pp. 97-116.

FABRY N. (2009), « Clusters de tourisme, compétitivité des acteurs et attractivité des territoires », *Revue internationale d'intelligence économique*, Vol.1, n°1, pp. 55-66.

FALZON M. (1996), *Les interventions économiques des collectivités locales*, LGDJ : Paris, 115p.

FATOUX F., SEGUIN N., DELETTANG C., DE REBOUL H., LASSALLE SAINT-JEAN C., VERGER O. (2006), « L'ancrage des entreprises dans les territoires : pilotage et reporting international », *Etude de l'IMS et l'ORSE*, pp. 1-82.

FAVOREU C. (2001), « légitimité, contenu et nature du management stratégique public : le cas des démarches stratégiques urbaines », *W.P, XIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, Québec, pp. 1-30.

FAVOREU C., LECHNER C., LEYRONAS C. (2008), « Légitimité des politiques publiques en faveur des clusters », *Revue française de gestion*, n°183, pp. 157-178.

FERNANDEZ A-S, LE ROY F. (2010) , « Pourquoi coopérer avec un concurrent ? Une approche par la RBV », *Revue française de gestion*, n° 204, p. 155-169.

FERNER A., ALMOND P., COLLING T. (2005), "Institutional Theory and the Cross-National Transfer of Employment Policy: The Case of 'Workforce Diversity' in US Multinationals", *Journal of International Business Studies*, Vol. 36, n°3, pp. 304-321.

FERNER A., EDWARDS T., TEMPEL A. (2011), "Power, institutions and the cross-national transfer of employment practices in multinationals", *Human Relations*, Vol. 65, n°2, pp. 163-187.

FERRARA L., HENRIOT A. (2004), « La localisation des entreprises industrielles: comment apprécier l'attractivité des territoires? », *Economie internationale*, n°99, pp. 91-111.

FIGUEIREDO P. N. (2011), “The Role of Dual Embeddedness in the Innovative Performance of MNE Subsidiaries: Evidence from Brazil”, *Journal of Management Studies*, Vol. 48, n°2, pp. 417–440.

FILIPPI M. (2012), « Affirmer le modèle coopéraif agricole français : entre ancrage territorial et développement international », *FaçSADe*, n°37, pp. 1-4.

FILIPPI M., FREY O., TRIBOULET P. (2007), « Mesures de l’ancrage des groupes d’entreprises. Une application aux groupes coopératifs agricoles français », *Actes des Huitièmes Rencontres de Théo Quant, Besançon*, pp. 1–13.

FONTAGNE L., LORENZI J.-H. (2005), *Désindustrialisation, délocalisation. Rapport du Conseil d’Analyse Economique*, La Documentation Française : Paris, 400p.

FORT F., FORT F. (2006), « Alternatives marketing pour les produits de terroir », *Revue française de gestion*, n°162, pp. 145–159.

FOUCHET R., LOPEZ J.R. (2000), « Processus de décision et aménagement territorial », *4ème rencontres Ville-Management*, Université de Nancy, 16-17 novembre.

FOURCADE C. (2008), « Des dynamiques territorialisées novatrices : le cas des PME agro-alimentaires », *Revue d’Economie Régionale et Urbaine*, n°2, pp. 193–210.

FRANC P. (2010), « L’ancrage territorial des armements de lignes régulières : le cas de la rangée Nord Europe », *Revue d’Economie Régionale et Urbaine*, n°5, pp. 877–898.

FRANÇOIS H., HIRZAK M., SENIL N. (2006), «Territoire et patrimoine : la co-construction d’unedynamique et de ses ressources», *Revue d’Economie Régionale et Urbaine*, n°5, pp.683–700.

FRAYSSIGNES J. (2005), « Les AOC dans le développement territorial Une analyse en termes d’ancrage appliquée aux cas français des filières fromagères », Thèse de Doctorat Mention Géographie, *Institut National Polytechnique de Toulouse*.

FRAYSSIGNES J. (2008), « Démarches de qualité et développement territorial : quels apports pour la géographie rurale? L’exemple des AOC fromagères françaises », *Géocarrefour*, Vol.83, n°4, pp. 295–305.

FRAYSSIGNES M. J. (2001), « L’ancrage territorial d ’ une filière fromagère d'AOC. L'exemple du système Roquefort », *Economie Rurale*, n°264-265, pp. 89–103.

FREEMAN R. E. (1984), *Strategic management: A stakeholder approach*, Cambridge: Cambridge University Press. Pitman series in Business and Public Policy.

FRERY F. (1997), « Le contrôle des réseaux d'entreprises : pour une extension du concept d'entreprise intégrée », *Actes de la XVIIème Conférence de l'AIMS*.

FRIEDBERG E. (1997), « La théorie des organisations et la question de l'anarchie organisée », dans CHEVALLIER J. (Dir.), *Désordre(s)*, Presses Universitaires de France : Paris, pp. 271-290.

FROST T. S., BIRKINSHAW J. M., ENSIGN P. C. (2002), “Centers of excellence in multinational corporations”, *Strategic Management Journal*, Vol. 23, n°11, pp. 997-1018.

GALLOIS L. (2012), *Pacte pour la compétitivité de l'industrie française*, Rapport au Premier ministre.

GAMBARELLI F. (2014), « L'Entrepreneuriat Institutionnel Collectif : Action Collective Organisée en Faveur d'un Changement Institutionnel », *Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Aix Marseille Université*. GAVARD-PERRET M-L., GOTTELAND D., HAON C., JOLIBERT A., (2009), *Méthodologie de la recherche – Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Eds. Pearson Education France : Paris, 383p.

GELLATLY I.R., MEYER J.P., LUCHAK A.A. (2006), « Combined effects of the three commitment components on focal and discretionary behaviors: A test of Meyer and Herscovitch's propositions », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 69, n°2, pp. 331-345.

GEPPERT M., DÖRRENBÄCHER C. (2014), “Politics and Power within Multinational Corporations: Mainstream Studies, Emerging Critical Approaches and Suggestions for Future Research”, *International Journal of Management Reviews*, Vol. 16, n°2, pp. 226–244.

GEPPERT M., MATTEN D., WALGENBACH P. (2006), “Transnational institution building and the multinational corporation: An emerging field of research”, *Human Relations*, Vol. 59, n°11, pp. 1451–1465.

GERARDIN H., POIROT J., (2010), « L'attractivité des territoires : un concept multidimensionnel », *Mondes en Développement*, vol.38, n°149, pp. 27-41.

GERBAUX F., MULLER P. (1992), « Les interventions économiques locales », *Pouvoirs*, n°60, pp. 99-114.

GEREFFI G. (1994), « The organization of buyer-driven global commodity chains: How U.S. retailers shape overseas production networks », in GEREFFI G., KORZENIEWICZ, *Commodity chains and global capitalism*, Praeger Editions, pp.95-122.

GEREFFI G. (1999), « International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain », *Journal of International Economics*, Vol. 48, n°1, pp.37-70.

GEREFFI G. (2011), « Global Value Chains and International Competition », *Antitrust Bulletin*, Vol.56, n°1, pp. 37–64.

GEREFFI G., (2001), « Beyond the Producer-driven/Buyer-driven Dichotomy. The Evolution of Global Value Chains in the Internet Era », *IDS bulletin*, vol. 32, n° 3, pp. 30–40.

GEREFFI G., HUMPHREY J., STURGEON T. (2005), “The governance of global value chains”, *Review of International Political Economy*, Vol. 12, n°1, pp. 78–104.

GEREFFI G., LEE J. (2012), “Why the World Suddenly Cares About Global Supply Chains”, *Journal of Supply Chain Management*, Vol.48, n°3, pp.24-32.

GHEMAWAT P. (2001), « Distance Still Matters. The Hard Reality of Global Expansion », *Harvard Business Review*, vol.79, n°8, pp.137-147.

GHOSHAL S., BARTLETT C. A. (1990), “The Multinational Corporation as an Interorganizational Network”, *The Academy of Management Review*, Vol. 15, n°4, pp. 603-625.

GHOSHAL S., MORAN P. (1996), “Bad for practice: A critique of the transaction cost theory”, *Academy of Management Review*, n°21, pp. 13-47.

GHOSHAL S., NOHRIA N. (1989), “Internal differentiation within multinational corporations”, *Strategic Management Journal*, Vol. 10, pp. 323–337.

GIBERT P. (1988), *Management public, management de la puissance publique*, *Politiques et Management Public*, vol. 4, n°2, pp. 89-123.

GIMET P. (2014), *Gouvernance et Leadership des écologies favorables à l’innovation dans le secteur des services à la personne*, *Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion*, Aix-Marseille Université.

GIORDANO Y. (2003), « Chapitre 1. Les spécificités des recherches qualitatives », dans GIORDANO Y. (Dir.), *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, Editions EMS, pp. 11-39.

GIORDANO Y. (2003), « Les paradoxes : une perspective communicationnelle », dans PERRET V., JOSSERAND E., *Le paradoxe : Penser et gérer autrement les organisations*, Ellipses Editions Marketing : Paris, pp. 115-128.

GIROUX N. (2003), « Chapitre 2. L'étude de cas », dans GIONRDANO Y. (Dir.), *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, Editions EMS, pp. 41-84.

GIULIANI E., PIETROBELLI C., RABELLOTTI R. (2005), "Upgrading in Global Value Chains: Lessons from Latin American Clusters", *World Development*, Vol. 33, n°4, pp.549-573. GOHIER C. (2004), « De la démarcation entre critères d'ordre scientifique et d'ordre éthique en recherche interprétative », *Recherches qualitatives*, Vol. 24, pp. 3-17.

GOND J.-P., MERCIER S. (2006), « La théorie des parties prenantes : une synthèse critique » dans ALLOUCHE J. (Dir.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert : Paris.

GOSSE, B., SPRIMONT P.-A. (2010), « Rétrospective de la structuration d'un pôle de compétitivité : une analyse par le concept de proximité », *Management & Avenir*, n°36, pp.13-34.

GOUDARZI K., GUENOUN M. (2010), « Conceptualisation et mesure de la qualité des services publics (QSP) dans une collectivité territoriale », *Politiques et Management Public*, Vol.27, n° 3, pp. 1-19.

GRABHER G. (2006), "Trading routes, bypasses, and risky intersections : mapping the travels of 'networks' between economic sociology and economic geography", *Progress in Human Geography*, Vol. 30, n°2, pp. 163-189.

GRANOVETTER M. (1983), "The strength of weak ties : A network theory revisited", *Sociological Theory*, Vol. 1, pp. 201-233.

GRANOVETTER M. (1985) "Economic action and social structure : the problem of embeddedness", *American Journal of Sociology*, Vol. 91, n°3, pp. 481-510.

GRANOVETTER M. (2005), "The Impact of Social Structure on Economic Outcomes", *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 19, n°1, pp. 33-50.

GRANOVETTER M. (2006), « L'influence de la structure sociale sur les activités économiques », *Sociologies pratiques*, Vol. 13, n°2, pp. 9-36.

GRANT R. M. (1991), “The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation”, *California Management Review*, vol.33, n°3, pp. 114–135.

GREENWOOD R., HININGS C. R., WHETTEN D. (2014), “Rethinking Institutions and Organizations”, *Journal of Management Studies*, vol. 51, n°7, pp. 1206–1220.

GRENIER C. (2008), « L’organisation Orientée Diversité », *HDR en Sciences de Gestion, Université Paris Dauphine*, 268p.

GRENIER C., JOSSERAND E. (2003), « Recherche sur le contenu et recherche sur le processus », dans THIETARD R.-A. (coll.), *Méthodes de recherche en management*, Editions Dunod, pp. 104-136.

GUESNIER B. (2008), « Vingt-cinq années de décentralisation en France : bilan et perspective pour l’action publique territoriale », *XLVème Colloque de l’ASRDLF, Québec, 25-27 août, 2008*. pp. 25–27.

GUIMELLI, C., ABRIC, J. C. (2007), « La représentation sociale de la mondialisation: rôle de l’implication dans l’organisation des contenus représentationnels et des jugements évaluatifs », *Bulletin de psychologie*, n°487, pp. 49-58.

HANKINSON G. (2009), « Managing destination brands : establishing a theoretical foundation », *Journal of Marketing Management*, vol. 25, n° 1-2, pp. 97-115.

HARDIN G (1968), « The Tragedy of the Commons », *Science*, vol. 162, n° 3859, pp. 1243-1248.

HASSEUTEUFEL P. (1998), « Introduction au numéro spécial : Think Social, Act Local - La territorialisation comme réponse à la ‘crise de l’Etat-Providence’? », *Politiques et management public*, Vol. 16, n°3, pp. 1–11.

HATEM (2007), « Le rôle des clusters dans les politiques d’attractivité », *Actes des séminaires PUCA*, pp.19-22.

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. (Dir.) (2006), Pôle d’expertise « Attractivité et développement territorial », *Rapport d’activité*, pp.1-179.

HAU M. (1989), « Industrialisation et facteur culturel : le cas de l'Alsace », *Revue Géographique de l'Est*, vol. 29, n°2, pp. 129-137.

HEDLUND G. (1980), “The Role of Foreign Subsidiaries in Strategic Decision-making in Swedish Multinational Corporations”, *Strategic Management Journal*, Vol. 1, pp. 23-36.

HERNANDEZ S. (2006), « Paradoxes et management stratégique des territoires : étude compare de métropoles européennes », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, *IMPGT, Université de droit, d'économie et des sciences d'Aix-Marseille III*.

HERNANDEZ S. (2008), « Paradoxes et management stratégique des territoires : étude comparée de métropoles européennes », *Revue Vie & Sciences Economiques*, n°178, pp.54-75.

HOENEN A. K., NELL P. C., AMBOS B. (2014), “MNE Entrepreneurial Capabilities at Intermediate Levels: The Roles of External Embeddedness and Heterogeneous Environments”, *Long Range Planning*,. Vol. 47, n°1-2, pp. 76–86.

HOFFMAN A. J. (1999), “Institutional Evolution and Change: Environmentalism and the U.S. Chemical Industry”, *Academy of Management Journal*, Vol. 42, n°4, pp. 351-371.

HOOD C. (1991), “A Public Management for All Seasons ?”, *Public Administration*, Vol. 69, n° 1, pp. 3-19.

HOOD C. (1995), “The « New Public Management » in the 1980s : Variations on a Theme”, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 20, n° 2/3, pp. 93-109.

HOOD C., PETERS G. (2004), “The Middle Aging of New Public Management : Into the Age of Paradox?”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 14, n° 3, pp. 267-282.

HOUEBINE M., SCHNEIDER J.L. (1997), « Mesurer l'influence de la fiscalité sur la localisation des entreprises », *Document de l'INSEE*.

HOUDIN H. (2015), Réforme territoriale : du bon usage des leurres, *Commentaire*, n°2, pp. 339-342.

HUARD R. DOLINGER P. (dir.) (1984), L'Alsace de 1900 à nos jours... dans *Annales. Economies, Sociétés, Civilisations*, 39^e année, n°4, pp. 719-720.

HUAULT I. (1998), « Embeddedness et théorie de l'entreprise : autour des travaux de Mark Granovetter », *Gérer et Comprendre*, n°52, pp. 73–86.

HUAULT I. (2009), « James G. MARCH. Ambiguïté et déraison dans les organisations », dans HUAULT I., CHARREIRE-PETIT S. (Dirs.), *Les Grands Auteurs en Management*, Cornelles-le-Royal, pp. 327-342.

HUAULT I. (2009), « Paul DIMAGGIO et Walter W. POWELL Des organisations en quête de légitimité », dans HUAULT I., CHARREIRE-PETIT S. (Dirs.), *Les Grands Auteurs en Management*, Cornelles-le-Royal, pp. 119-134.

HUMPHREY J., SCHMITZ H. (2002), “How Does Insertion in Global Value Chains Affect Upgrading in Industrial Clusters?”, *Regional Studies*, Vol. 36, n°2, pp.1017–1027.

HUTEAU S. (2006), *Le management public territorial Tome 1*, Montreuil : Editions du Papyrus, 467p.

INGALLINA P. (2007), « L’attractivité des territoires », *Actes des séminaires PUCA*, pp.9-18

ISARD W. (1956), “Regional science, the concept of region, and regional structure”, *Papers in Regional Science*, Vol. 2, n°1, pp. 13-26.

JARZABKOWSKI P. (2002), « Strategy as Practice: Recursiveness, Adaptation and Strategic Practice-in-use », *Acte de Aston Business School Research Institute*, RP0212, pp.1-36

JAVIDAN M. (1998), “Core Competence: What Does it Mean in Practice?”, *Long Range Planning*, Vol. 31, n°1, pp. 60–71.

JAYET, H. (1993), « Territoire et concurrence territoriale », *Revue d’économie régionale & urbaine*, n°1, pp. 55-75.

JENSEN M. C., MECKLING W. H. (1976), “Theory of the firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure”, *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, n°4, pp.305–360.

JEPPESEN S, HANSEN W.H. (2004), “Environmental upgrading of third world enterprises through linkages to transnational corporations. Theoretical perspectives and preliminary evidence”, *Business Strategy and the Environment*, n°13, pp.261–274.

JINDRA B., GIROUD A., SCOTT-KENNEL J. (2009), “Subsidiary roles, vertical linkages and economic development: Lessons from transition economies”, *Journal of World Business*, Vol. 44, n°2, pp. 167–179.

JOHANSON J., VAHLNE J.E. (1977), « The internationalisation process of the firm – A model of knowledge development and increasing foreign market commitments », *Journal of International Business Studies*, vol. 8, n° 1, pp. 23-32.

JOHANSON J., WIEDERSHEIM-PAUL F. (1975), « The internationalization of the firm. Four Swedish case studies », *Journal of Management Studies*, vol. 12, n° 3, pp. 305-323.

JOHNSON G., LANGLEY A., MELIN L., WHITTINGTON R. (2007), *Strategy as Practice – Research Directions and Resources*, Cambridge University Press, 260p.

JONES C., HESTERLY W., BORGATTI S. (1997), “A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms”, *The Academy of Management Review*, vol. 22, n° 4, 1997, p. 911-945.

JOSSERAND E., PERRET V. (2003). « Pratiques organisationnelles du paradoxe » dans PERRET V., JOSSERAND E., *Le paradoxe: penser et gérer autrement les organisations*, pp. 165-187.

JUILLARD E. (1965), “L’Alsace, terre rhénane. Passé, présent et avenir,” *L’information géographique*, Vol. 29, n°1, pp. 1–8.

KAVARATZIS M, ASHWORTH G. J. (2006), «City branding: An effective assertion of identity or a transitory marketing trick? », *Place Branding*, vol.2, n°3, pp. 183-194.

KAVARATZIS M., HATCH M.J. (2013), «The dynamics of place brands: An identity-based approach to place branding theory», *Marketing Theory*, vol.13, n°1, pp.69-86.

KEBIR, L., MAILLAT, D., (2001), « Conditions-cadres et compétitivité des régions : une relecture », *Canadian Journal of Regional Science*, vol. XXIV, n° 1, pp.41-56.

KEH P. (2013), « Entre résistance et conformité : le paradoxe des stratégies locales de survie au sein de la multinationale », *Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion de l’Université Montpellier 2*.

KEH P., PALPACUER F., LLORCA V. (2012), « Interpréter le phénomène de résistance par la transformation locale au sein de la firme globale », *Acte de la conférence de l’AIMS*, pp. 1–25.

KERAMIDAS O. (2005), « Les trajectoires d’équité : les stratégies de gestion de l’équité des organisations publiques », *Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de droit, d’économie et des sciences d’Aix-Marseille III*.

KOSTOVA T., ROTH K. (2002), "Adoption of an Organizational Practice by Subsidiaries of Multinational Corporations: Institutional and Relational Effects", *The Academy of Management Journal*, Vol. 45, n°1, pp. 215–233.

KOSTOVA T., ROTH K., DACIN T. (2008), "Institutional Theory in the Study of Multinational Corporations: A Critique and New Directions", *The Academy of Management Review*, vol.33, n°4, pp.994-1006.

KOTLER P., GERTNER D. (2002), « Theoretical papers, Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective », *Brand Management*, vol. 9, n°4-5, pp. 249-261.

KOURTESSI-PHILIPPAKIS G. (2011), « La notion de territoire : définitions et approches », dans G. KOURTESSI-PHILIPPAKIS, R. TREUIL (Dir.), *Archéologie du territoire de l'Egée au Sahara*, Paris : Publications de la Sorbonne, pp. 7–13.

KRIFA-SCHNEIDER H., BAUDUIN N. (2007), « Dynamique et déterminants des IDE en Russie », *Innovations*, n°26, p.155-175.

KRUGMAN P. (1990), « Multinational Enterprise: The Old and the New in History and Theory », *North American Review of Economics & Finance*, vol.1, n°2, pp. 267-280.

KRUGMAN P. (1991), « Increasing returns and economic geography », *Journal of Political Economy*, n°99, pp. 483–499.

KRUGMAN P. (1993), « First nature, second nature, and metropolitan location », *Journal of Regional Science*, vol.33, n°2, p. 129-144.

KRUGMAN P. (1994), « Competitiveness: A Dangerous obsession », *Foreign Affairs*, vol. 73, n°2, pp.32–47.

KRUGMAN P. (2011), « The New Economic Geography, Now Middle-aged », *Regional Studies*, vol.45, n°1, pp.1–7.

LA VILLE (DE) V.-I. (2000), « La recherche idiographique en management stratégique : une pratique en quête de méthode ? », *Finance Contrôle Stratégie*, 2000. Vol. 3, n°3, pp. 73-99.

LACOUR C., DELAMARRE A. (2003), *Quarante ans d'aménagement du territoire*, La Documentation française, Territoires en Mouvement, 153p.

LAFAYE C. (2001), « Gouvernance et démocratie : quelles reconfigurations ? », WP, pp.1-26

LAJARGE R. (2000), « Patrimoine et légitimité des territoires. De la construction d'un autre espace et d'un autre temps commun », dans Gerbeaux F. (Dir.), *Utopies pour le territoire : cohérence ou complexité ?*, Paris : Editions de l'Aube, pp. 79-100.

LAMARCHE T. (2003a), « Le territoire entre politique de développement et attractivité », *Études de communication*, n°26, pp.1-10.

LAMARCHE T. (2003b), « Territoire : développement exogène, développement endogène et hétéronomie », *Acte du Forum de la régulation*, pp.1-13.

LAMBERT-DERKIMBA A., VERRIER É., CASABIANCA F. (2011), « Tensions entre ressources génétiques locales et ancrage territorial des produits. La race porcine corse dans un projet AOP », *Économie Rurale*, n°322, pp. 39-49.

LAMOUREUX S. (2012), « La réforme des collectivités territoriales et le Conseil constitutionnel: ombres et lumière (À propos des décisions nos 2010-618 DC du 9 décembre 2010, Loi de réforme des collectivités territoriales, JO du 17 décembre 2010, p. 22181, 2011-632 D », *Revue française de droit constitutionnel*, Vol. 89, n°1, pp. 83-103.

LANDEL P.-A., SENIL N. (2011), « Patrimoine et territoire, les nouvelles ressources du développement », *Développement Durable et Territoires*, n°12, pp. 1-15.

LASCOUMES P. (2002), « L'expertise, de la recherche d'une action rationnelle à la démocratisation des connaissances et des choix », *Revue Française d'Administration Publique*, n°103, pp. 369-377.

LAURIOL J., PERRET V., TANNERY F. (2008), « Stratégies, espaces et territoires. Une introduction sous le prisme géographique », *Revue française de gestion*, vol. 4, n°184, pp. 91-103.

LAVILLE F. (2000), « La cognition située. Une nouvelle approche de la rationalité limitée », *Revue économique*, vol. 51, n°6, pp. 1301-1331.

LAVILLE J.-L. (2008) « Encastrement et nouvelle sociologie économique : de Granovetter à Polanyi et Mauss », n°38, pp. 1-12.

LAWRENCE P. R., DYER D. (1983), *Renewing American Industry*, New York, Free Press.

LAWRENCE P. R., LORSCH J. W. (1967), *Organization and environment: Managing differentiation and integration*, Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.

LE DUFF R, PAPILLON J.C (1989), « Gestion du non-marchand », dans JOFFRE P. ET SIMON Y (Dir.), *Encyclopédie de Gestion*, Paris : Economica, pp.1424-1447.

LE GALES P. (1995), « De la gouvernance des villes à la gouvernance urbaine », *Revue française de science politique*, n°45, pp.45-95

LE GALES P. (2003), *Le retour des villes européennes. Sociétés urbaines, mondialisation, gouvernement et gouvernance*. Paris : Presses de sciences po, 454p.

LE GALL S. (2007) « La localisation de l'investissement mobile étranger : une approche par les ressources », *Atelier de l'AIMS, IAE d'Orléans*, 22 Novembre, pp.1-27.

LE GALL S. (2009), « Les stratégies de localisation des entreprises multinationales et leurs rapports au territoire », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, *Université de Caen Basse-Normandie*.

LE GALL S. (2011a), « La localisation des filiales à l'étranger : Quels sont les liens établis avec les territoires d'implantation ? », *Revue française de gestion*, n° 212, pp. 93-107.

LE GALL S. (2011b), « Les stratégies de localisation des firmes multinationales et leurs rapports au territoire local étranger : une approche par les ressources », *Management International*, vol.16, n°1, pp.51-65.

LE GALL S., BERIOT D. « (Ré)orienter la stratégie de l'entreprise vers le territoire : une approche systémique » *Acte de l'ASRDLF, Belfort, 9-11 juillet. 2012.* pp. 1-15.

LE GALL S., BOUGEARD-DELFOSSÉ C., GENTRIC M. (2013), « Les leviers stratégiques de l'ancrage territorial : le cas de SAUR dans la région Sud-Ouest », *Géographie, économie, société*, Vol. 15, pp. 365–384.

LE MOIGNE J.-L. (1990), « Conception de la complexité et complexité de la conception », *Revue internationale de systémique*, Vol. 4, n°2, pp. 295–318.

LE MOIGNE J.L. (1994), *La théorie du système général, théorie de la modélisation*, Presses Universitaires de France : Paris, 338p.

LE PENNEC E., SERVAL S. (2012), « Le rôle du réseau relationnel territorial pour attirer et faciliter l'implantation de PME étrangères : le cas de la région de Kalouga en Russie », *IIIème Etats Généraux du Management*, Strasbourg, 11-12 octobre.

LEFEVRE P. (2009), « Métropolisation et gouvernance urbaine : les dynamiques territoriales du nouveau régionalisme dans les agglomérations de Los Angeles et San Francisco », Thèse de Doctorat en Sciences de Géographie et Aménagement, *Université de Toulouse II*.

LELOUP F., MOYART L., PECQUEUR B. (2005), « La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale ? », *Géographie, économie, société*, Vol. 7, pp. 321–332.

LEON A., SAUVIN T. (2010), « L'entreprise et son empreinte territoriale : quelle politique d'attractivité ? », *Mondes en Développement* n°149, n°1, pp.43–52.

LEVY D. L. (2008), “Political Contestation in Global Production Networks”, *Academy of Management Review*, Vol. 33, n°4, pp.943–963.

LEVY J., LUSSAULT M. (2003), *Dictionnaire de la géographie et de l'espace des sociétés*, Belin.

LEWIS M. W. (2000), “Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide”, *Academy of Management Review*, 2000. Vol. 25, n°4, pp. 760–776.

LODGE M., GILL D. (2011) “Towards a New Era of Administrative Reform ? The Myth of the Post-NPM in New Zealand”, *Governance*, Vol. 24, n° 1, pp. 141-166.

LORINO P., TARONDEAU J-C. (2006), « De la stratégie aux processus stratégiques », *Revue française de gestion*, n°160, pp. 307-328.

LUSSAULT M. (2007), *L'homme spatial*, Paris : Editions du Seuil, 364p.

LUSSAULT M. (2010), « L'urbanisation, horizon du monde », *Territoires 2040 Datar*, n° 1, p. 59-64.

LUSSAULT M. (2011), « L'urbain-métropolisé français dans la mondialisation – état des lieux et problématiques », *Territoires 2040 Datar*, n°3, pp. 10-26

LYNN L. E. (2006), “The New Public Management as an International Phenomenon: A Skeptical View”, *Research in Public Policy Analysis and Management*, Vol. 15, pp.573-591.

MAHNKE V., VENZIN M., ZAHRA S. A. (2007), "Governing Entrepreneurial Opportunity Recognition in MNEs: Aligning Interests and Cognition Under Uncertainty", *Journal of Management Studies*, Vol. 44, n°7, pp. 1278–1298.

MAILLAT, D., KEBIR, L. (1999), « Learning Region et système de production territoriaux », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n°3, pp 429-447.

MALHOTRA N. ET AL. (2007), *Etudes marketing avec SPSS 5ème édition*, Paris : Pearson Education France.

MALTESE L. (2004), « Approche par les ressources d'un événement sportif : application aux cas des tournois de tennis internationaux français », *Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion d'Aix-Marseille Université*.

MARCH J. G. (1991), « Exploration and Exploitation in Organizational Learning », *Organization Science*, vol.2, n°1, pp. 71-87.

MARSHALL A. (1890), *Principles of Economics*, Londres : MacMillan.

MARTINET A. C., PAYAUD M. A. (2008), « Le Développement durable, vecteur et produit d'une régénération de la gouvernance et du management stratégique : Un cadre théorique intégrateur », *Management International*, Vol. 12, n°n°2, p. 13-25.

MARTINET A.-C. (2006), « Stratégie et pensée complexe », *Revue française de gestion*, 2006. n°160, pp. 31–45.

MARTINET A-C, PESQUEUX Y. (2013), *Epistémologie des sciences de gestion*, Paris : Vuibert.

MARTY F. (2005), « Politiques d'attractivité des territoires et règles européennes de concurrence - Le cas des aides versées par les aéroports aux compagnies aériennes », *Revue de l'OFCE*, vol.94, pp.97-125.

MATHIEU, J.E., ZAJAC D.M. (1990), «A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment», *Psychological Bulletin*, vol. 108, n°2, p. 171-194.

MATHONNAT J. (2007), « Incitations et politiques d'attractivité des investissements directs étrangers », *Economic and Administrative Series*, n°1, pp.20-42.

MAYER T., MUCCHIELLI J.L. (1999), « La localisation à l'étranger des entreprises multinationales: une approche d'économie géographique hiérarchisée appliquée aux entreprises japonaises en Europe », *Économie et Statistique*, n° 326-327, pp. 159-176.

MAYRHOFER U. (2011), « La gestion des relations siège-filiales. Un enjeu stratégique pour les firmes multinationales », *Revue française de gestion*, n° 212, pp. 65–75.

MAYRHOFER U. (2014), *Management stratégique 2ème Edition*, Paris, Breal.

MAYRHOFER U., URBAN S. (2011), *Management international – Des pratiques en mutation*, Paris, Pearson Education France.

MBENGUE A., VANDANGEON-DERUMEZ I. (2007), « Analyse causale et modélisation », dans THIETART R.A. (Dir.), *Méthode de recherche en management. 3^{ème} édition*, Dunod : Paris, pp. 251-390.

MECHIN-DELABARRE A. (2004), « L'avantage concurrentiel urbain à l'épreuve du temps », *Actes de la XIII^e Conférence de l'AIMS, Le Havre*, pp. 1–29.

MECHIN-DELABARRE A. (2006), « Une perspective relationnelle de la territorialisation des firmes - Le cas d'extension du site caennais de recherche et de développement de Philips semi-conducteurs », *Acte de la XV^{ème} conférence de l'AIMS, Annecy / Genève*, pp. 1–30.

MENDEZ A., MERCIER D. (2006), « Compétences- clés de territoires. Le rôle des relations interorganisationnelles », *Revue française de gestion*, n°164, pp. 253–275.

MENU, S. (2011), « Les pôles de compétitivité, un nouveau pilotage de la politique industrielle ? Bilan en Ile-de-France », *Politiques et management public*, Vol. 28, n°1, pp. 105-121.

MERCIER, S., (2001), « L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature », *XI^{ème} Acte de l'AIMS, Québec*, pp.1-26.

MERCIER-SUISSA C. (2011), « Délocalisation-relocalisation : quel ancrage territorial pour les entreprises ? », dans MERCIER-SUISSA C. (dir.), *Entre délocalisations et relocalisations. Mobilité des entreprises et attractivité des territoires*, Editions Karthala, pp. 17-38.

MESSAOUDI D. (2014), « Les délocalisations industrielles dans les mutations des systèmes productifs français », *Revue Géographique de l'Est*, vol.54, n°1-2, pp. 2-17.

METAIS E. (2004), *Stratégie et ressources de l'entreprise. Théorie et Pratique*, Paris : Economica.

MEYER J. P., ALLEN N.J. (1991), «A three-component conceptualization of organizational commitment», *Human Resource Management Review*, vol.1, n°1, pp. 61-89.

MEYER J.P., ALLEN N.J. (1997), *Commitment in the Workplace, Theory, Research and Application*, Thousand Oaks, Sage Publications, 151 p.

MEYER J.P., BECKER T.E., VANDENBERGHE C. (2004), « Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model », *The Journal of applied psychology*, vol. 89, n°6, pp. 991-1007.

MEYER J.P., HERSCOVITCH L. (2001), « Commitment in the workplace toward a general model », *Human resource Management Review*, vol.11, pp. 299-326.

MEYER J.P., STANLEY D.J., HERSCOVITCH L., TOPOLNYTSKY L. (2002), «Affective, Continuance, And Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences», *Journal of Vocational Behavior*, vol.6, pp. 20-52.

MEYER J.W., ROWAN B. (1977), "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", *American Journal of Sociology*, vol. 83, n°2, pp. 340-363.

MEYRONIN B. (2009), *Le marketing territorial*, Vuibert, Paris, 259p.

MEYSSONNIER F. (1997), « Nature et outils du management public », dans LE DUFF R. (Dir.), *Le maire entrepreneur ?*, Pau : Presses Universitaires de Pau

MICHALET C. A. (1999), *La séduction des nations, ou, Comment attirer les investissements*, Paris : Economica, 134p.

MICHAUX V. (2008), « Rapprochement entre les concepts de capital social et de compétence collective : enseignements théoriques et empiriques pour la GRH », *XIX ième Congrès AGRH. Dakar*, pp. 1–24.

MICHAUX V. (2011), « Les déterminants de la performance des gouvernances territoriales. Le cas des stratégies concertées de développement durable des territoires », *Revue Française de gestion*, n°217, pp. 35–60.

MICHAUX V., DEFELIX C., RAULET-CROSET N. (2011), “Boosting territorial multi-stakeholder cooperation, coordination and collaboration: strategic and managerial issues”, *Management & Avenir*, vol. 50, n°10, pp. 122.

MILES M.B., HUBERMAN A.M. (2003), *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*, De Boeck.

MINTZBERG H. (1979), *The Structuring of Organizations : A Synthesis of the Research*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.

MITCHELL R. K., AGLE B. R., WOOD D. J. (1997), “Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts”, *Academy of management review*, Vol. 22, n°4, pp. 853-886.

MOINE A. (2007), *Le territoire : comment observer un système complexe*, L’Harmattan : Paris, 176p.

MORGAN G., KRISTENSEN P. H. (2006), “The contested space of multinationals: Varieties of institutionalism, varieties of capitalism”, *Human Relations*, Vol. 59, n°11, pp. 1467–1490.

MORIN E. (1988), « Le défi de la complexité », *Revue Chimères*, 1988. Vol. 5, n°6, pp. 1–18.

MUCCHIELLI J.-L. (1998), *Multinationales et mondialisation*, Éditions du Seuil, Paris, 373p.

MUCCHIELLI J.L., PUECH F. (2003), « Internationalisation et localisation des firmes multinationales : l’exemple des entreprises françaises en Europe », *Economie et Statistique*, n°363-364-365, pp.129-144.

MULLER P. (2011), *Les politiques publiques. 10ème Edition*, Presses Universitaires de France : Paris.

NARULA R., DUNNING J. H. (2010), “Multinational Enterprises, Development and Globalization: Some Clarifications and a Research Agenda”, *Oxford Development Studies*, vol. 38, n°3, pp. 263–287.

NEBUS J., RUFIN C. (2010), “Extending the bargaining power model: Explaining bargaining outcomes among nations, MNEs, and NGOs”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 41, n°6, pp. 996–1015.

NEGRIER, E. (2012), « Métropolisation et réforme territoriale », *Revue française d'administration publique*, Vol. 141, n°1, pp. 73-86.

NELL P. C., AMBOS B., SCHLEGELMILCH B. B. (2011), “The MNC as an externally embedded organization: An investigation of embeddedness overlap in local subsidiary networks,” *Journal of World Business*, Vol. 46, n°4, pp. 497–505.

NOHRIA N., GHOSHAL S. (1994), “Differentiated fit and shared values: alternatives for managing headquarters-subsidiary relations,” *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 491–502.

NOISETTE P., VALLERUGO F. (2010), *Un monde de villes. Le marketing des territoires durables*, Clermont-Ferrand, Editions de l’Aube, 271p.

O’DONNELL S. W. (2000), “Managing foreign subsidiaries: agents of headquarters, or an interdependent network?”, *Strategic Management Journal*, Vol. 21, n°5, pp. 525–548.

OLIVER C. (1991), “Strategic responses to institutional processes,” *Academy of Management Review*, Vol. 16, n°1, pp. 145–179.

OSBORNE D., GAEBLER T. (1992), *Reinventing Government*, Addison Wesley: Boston.

OUCHI W. G. (1980), “Markets, Bureaucracies and Clans”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, n°1, pp. 129–141.

PALPACUER F., BALAS N. (2010), “Comment penser l’entreprise dans la mondialisation ?”, *Revue française de gestion*, n°201, pp.89–102.

PASQUERO J. (2008), “Entreprise, Développement durable et théorie des parties prenantes : esquisse d’un arrimage socio-constructionniste,” *Management International*, Vol. 12, n°2, pp. 27–47.

PASQUIER R., SIMOULIN V., WEISBEIN J. (2007), *Gouvernance territoriale. Pratiques, discours et théories*, Droit & Société : Paris, 235p.

PASSET R. (1986), « La complexité », *Science Culture info*, n°11, pp. 2-3.

PAYETTE A. (1992), « Eléments pour une conception du management public », dans PARENTEAU R. (Dir.), *Management Public. Comprendre et gérer les institutions de l’Etat*, Presses de l’Université du Québec : Cap-Saint-Ignace , pp. 3-24.

PECQUEUR B. (2001), « Qualité et développement territorial : l’hypothèse du panier de biens et de services territorialisés », *Economie rurale*, vol.261, n°1, pp. 37-49.

PECQUEUR B. (2006), « Le tournant territorial de l'économie globale », *Espaces et sociétés*, n°124-125, pp. 17–32.

PECQUEUR B., ZIMMERMANN J.B. (2004), « Introduction. Les fondements d'une économie de proximités », dans B. PECQUEUR B. et J.B. ZIMMERMANN (Dir.), *Economie de Proximités*, Paris : Hermès, Lavoisier.

PEET J.R. (1969), “The Spatial Expansion of Commercial Agriculture in the Nineteenth Century: A Von Thunen Interpretation”, *Economic Geography*, Vol. 45, n°4, pp.283-301.

PENROSE E. (1995), *The Theory of the Growth of the Firm. Third Edition*, New York : Oxford University Press.

PERRAT J., ZIMMERMANN J-B. (2003), « Stratégies des firmes et dynamiques territoriales », dans DUPUY C., BURMEISTER A. (Dir.), *Entreprises et territoires – Les nouveaux enjeux de la proximité*, Les Etudes de la Documentation Française, Economie, pp.1-24.

PERRET V., JOSSERAND E. (2003), « Pratiques organisationnelles du paradoxe », dans PERRET V., JOSSERAND E. (Dir.), *Le paradoxe : penser et gérer autrement les organisations*, Ellipses Edition Marketing, Paris, pp. 165–187.

PERRET V., SEVILLE M. (2007), « Fondements épistémologiques de la recherche », dans THIETART R.A. (Dir.), *Méthode de recherche en management. 3^{ème} édition*, Dunod : Paris, pp. 13-33.

PERRIAULT J., PROUTHEAU S., KLEINPETER É., PENA-VEGA A., LE MOIGNE J.-L. (2011), “L'exercice de la pensée complexe permet l'intelligence des systèmes complexes,” *Hermès, La Revue*, 2011. n°60, pp. 157–163.

PERROUX F. (1961), « La firme motrice dans une région et la région motrice », *Cahier de l'I.S.E.A.*, n°111, pp. 11–67.

PERROUX F. (1968), « Les investissements multinationaux et l'analyse des pôles de développement et des pôles d'intégration », *Tiers-Monde*, Vol. 9, n°34, pp. 239–265.

PETERAF M. A. (1993), “The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View,” *Strategic Management Journal*, Vol. 14, n°3, pp. 179–191.

PETERS, B.G., PIERRE, J. (1998), « Governance without government? Rethinking public administration », *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 8, n°2, pp. 227-243.

PHAM H. V., TORRE A. (2012), « La décision publique à l'épreuve des conflits: un cadre d'analyse des processus décisionnels au regard de l'expression des oppositions », *Revue d'économie industrielle*, n°138, pp. 93-126.

PIERRE X. (2010), « Pilotage institutionnel des coopérations interorganisationnelles dans la mise en œuvre de stratégies territoriales, Le cas d'acteurs de l'efficacité énergétique et du développement durable », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, *Conservatoire National des Arts et Métiers*.

POIROT J., GERARDIN H. (2010), « L'attractivité des territoires: un concept multidimensionnel », *Mondes en développement*, Vol.149, n°1, pp. 27-41.

POLLET G., VIARD J., DUBOIS J., GAUDIN J.-P. (2015), « Quel avenir pour le maillage territorial français ? », *Espaces et sociétés*, n° 160-161, pp. 207-218.

POLLITT C. (1993), *Managerialism and the Public Services : The Anglo-American Experience. 2nd Edition*. Blackwell: Oxford.

POLLITT C., BOUCKAERT G. (2006), *Third Edition – Public Management Reform*, Oxford University Press: New York.

POOLE M. S., VAN DE VEN A. H. (1989), "Using Paradox to Build Management and Organization Theories," *Academy of Management Review*, 1989. Vol. 14, n°4, pp. 562–578.

PORTER M. E. (1998), "Clusters and the new economics of competition", *Harvard Business Review*, November-December, pp. 77–90.

PORTER M.E. (2000) « Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy », *Economic Development Quarterly*, vol.14, n°1, pp.15–34.

POWELL,W. (1990), "Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization", *Research in Organizational Behaviour*, n°12, pp.295–336.

PRAHALAD C. K., HAMEL G. (1990), "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, Vol.68, n°3, pp.79–91.

PRAHALAD, C. K., DOZ, Y. L. (1981), "An approach to strategic control in MNCs", *Sloan Management Review*, Vol. 22, n°4, pp. 5–13.

PREVOT F., BRULHART F., GUIEU G. (2010), "Perspectives fondées sur les ressources Proposition de synthèse," *Revue Française de Gestion*, n°204, pp. 97–103.

PROUX, M.-U., TREMBLAY, D., (2006), « Marketing territorial et positionnement mondial. Global positioning of the peripheries with territorial marketing », *Géographie Economie Société*, vol. 8, n°2, pp. 239-256.

RAFFESTIN C. (1986), « Ecogenèse territoriale et territorialité », dans Auriac F. et Brunet R., *Espace, jeux et enjeux*, Paris : Fayard et Fondation Diderot, pp. 175–185.

RAJMAN M., LEBART L. (1998), « Similarités pour données textuelles », *4th International Conference on Statistical Analysis of Textual Data (JADT'98)*, Nice, pp. 545-555.

RALLET A., TORRE A. (2004), « Proximité et localisation », *Economie rurale*, n°280, pp. 25–41.

RAŠKOVIC M., BRENCIC M. M., JAKLIC M. (2013), "Antecedents and evolution of the Bartlett and Ghoshal transnational typology," *Multinational Business Review*, 2013. Vol. 21, n°2, pp. 148–173.

RAVEYRE M. (2011), « Gouvernance des entreprises et arbitrages territoriaux. Eléments pour une approche socio-économiques des délocalisations », dans MERCIER-SUISSA C. (dir.), *Entre délocalisations et relocalisations. Mobilité des entreprises et attractivité des territoires*, Editions Karthala, pp. 53-66.

REICHERS A.E. (1985), « A review and reconceptualization of organizational commitment », *Academy of Management Review*, vol. 10, pp. 465-476.

RERU (1993), « Economie de proximités », numéro spécial de la Revue d'Economie Régionale et Urbaine, n°3.

RETAILLE D. (1996), « L'impératif territorial (Partie 2) », *Cultures & Conflits*, Vol. 22, pp. 1–8.

RETOUR D. (2005), "Le DRH de demain face au dossier compétences," *Management & Avenir*, Vol. 4, n°2, pp. 187.

RETOUR D., KROHMER C. (2011), "La compétence collective, maillon clé de la gestion des compétences," *FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão*, n°numero especial, pp. 48-76.

REYNAUD E., SIMON É. (2004), “Les secrets d’un bon domaine. Une explication par les compétences centrales,” *Revue française de gestion*, Vol. 30, n°149, pp. 101–116.

RICHEZ-BATTESTI N., GIANFALDONI P. (2005), « Gouvernance territoriale et réseaux: une illustration par l’accompagnement à la création d’entreprises en France », *Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol. 76, n°4, pp. 621-644.

RIOU Y. (2011), « Représentations, participation, ancrage, identité : quatre piliers pour penser l’inscription territoriale. Le cas du Berry », Thèse de Doctorat en Sociologie-Démographie, *Université d’Orléans*.

ROCHETTE C. (2012), « L’approche ressources et compétences comme clé de lecture du processus d’élaboration d’une ressource originale : la marque territoriale », *Gestion et management public*, vol.1, n°1, pp. 4-20.

ROUBY E., OIRY E., THOMAS C. (2012), “Un référentiel pour articuler les compétences stratégiques et individuelles,” *Management & Avenir*, Vol. 57, n°7, pp. 37.

ROULEAU L. (2003), « La méthode biographique », dans GIONRDANO Y. (Dir.), *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, Editions EMS, pp. 133-171.

ROULEAU L., ALLARD-POESI F., WARNIER V. (2007), « Le management stratégique en pratiques », *Revue française de gestion*, n°174, pp. 15-24

ROUX E. (2013), « Figures et composition de l’entrelacement des territoires : l’exemple des Baronnie (Drôme, Hautes-Alpes) », *Rives méditerranéennes*, n°25, pp. 1–13.

ROUX E., VOLLET D., PECQUEUR B. (2006), « Coordinations d’acteurs et valorisation des ressources territoriales. Les cas de l’Aubrac et des Baronnie », *Economie rurale*, Vol. n°293, pp. 20–37.

RUGMAN A., VERBEKE A., YUAN W. (2011), “Re-conceptualizing Bartlett and Ghoshal’s Classification of National Subsidiary Roles in the Multinational Enterprise,” *Journal of Management Studies*, Vol. 48, n°2, pp. 253–277.

ROYER I., ZARLOWSKI P. (2007), « Le design de la recherche », dans THIETART R.A. (Dir.), *Méthode de recherche en management. 3^{ème} édition*, Dunod : Paris, pp. 143-172.

RYCHEN F., ZIMMERMANN J.-B. (1999), « Le pôle micro-électronique de l’Aire Métropolitaine Marseillaise : émergence d’un milieu innovateur? », *W.P du GREQAM*, pp. 1-38.

SABADIE W. (2003), « Conceptualisation et mesure de la qualité perçue d'un service public », *Recherche et Applications en Marketing*, Vol.18, n° 1, pp. 1-25.

SACHWALD F., PERRIN S. (2003), *Multinationales et développement : le rôle des politiques nationales*, Magellan & Cie, France.SAIVES A.-L., DESMARTEAU R. H. (2010), « Milieux, modèles d'affaires et territorialisation des entreprises : le cas de l'agroalimentaire au Québec », *Acte de l'AIMS, Luxembourg, 1-4 juin*, pp. 1-36.

SAIVES A.-L., DESMARTEAU R. H., KERZAZI L. (2011), « Modèles d'affaires, proximités et territorialisation des entreprises-Le cas de l'agroalimentaire au Québec », *Revue Française de Gestion*, n°213, pp. 57–75.

SAVOIE-ZAJC, L. (2004), « La recherche qualitative / interprétative », dans KARSENTI T., SAVOIE-ZAJC L., *La recherche en éducation : ses étapes, ses approches*, Édition du CRP, Sherbrooke, pp.123-150.

SCHMID S., DZEDEK L. R., LEHRER M. (2014), “From Rocking the Boat to Wagging the Dog: A Literature Review of Subsidiary Initiative Research and Integrative Framework,” *Journal of International Management*, Vol. 20, n°2, pp. 201–218.

SCOTT A. J. (2001), *Les régions et l'économie mondiale*, L'Harmattan : Paris.

SCOTT W. R. (1995), “Crafting an Analytical Framework I: Three Pillars of Institutions”, in SCOTT W.R., *Institutions and organizations*, Sage Publications.

SCOTT W. R. (2008), “Approaching adulthood: the maturing of institutional theory,” *Theory and Society*, Vol. 37, n°5, pp. 427–442.

SEN A. (2000), *Un nouveau modèle économique. Développement, Justice, Liberté*, Editions Odile Jacob, Paris.

SERGOT B. (2004), « Les déterminants des décisions de localisation – Les créations de nouveaux sites des entreprises françaises de l'industrie et des services », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, I.A.E, Université Paris I – Panthéon Sorbonne, 6 décembre, Paris.

SERVAL S., ARNAUD C., ALAUX C., SOLDI E. (2014), « Vers une mesure de la satisfaction des publics pour une offre territoriale de musiques actuelles : le cas de la Communauté du Pays d'Aix », *Gestion et Management Public*, Vol.2, n° 2, pp. 51-74.

SILBERMAN B. S. (1993), *Cages of reason: the rise of the rational state in France, Japan, the United States, and Great Britain*. Chicago : University of Chicago Press, 495p.

SIMOULIN V. (2007), « La gouvernance territoriale : Dynamiques discursives, stratégiques et organisationnelles », dans PASQUIER R., SIMOULIN V., WEISBEIN J. (2007), *Gouvernance territoriale. Pratiques, discours et théories*, Droit & Société : Paris, pp. 15-32.

SMITH W. K., LEWIS M. W. (2011), “Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing,” *Academy of Management Review*, 2011. Vol. 36, n°2, pp. 381–403.

SMITH W. K., TUSHMAN M. L. (2005), “Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams,” *Organization Science*, 2005. Vol. 16, n°5, pp. 522–536.

SMITH W.K. (2015), « Dynamic decision making: A model of senior leaders managing strategic paradoxes », *Academy of Management Journal*, vol.1015, N°1, pp. 58-89.

SOLDO E. (2010), « Le management culturel public : un levier performant de la stratégie d’attractivité durable des territoires », dans BERNEMAN C., MEYRONIN B. (Dirs.), *Culture et attractivité des territoires : enjeux et pratiques*, L’Harmattan, Paris, pp. 95-122.

SOLDO E., ARNAUD C., KERAMIDAS O. (2013), « L’évènement culturel en régie directe, un levier pour l’attractivité durable du territoire? Analyse des conditions managériales de succès », *Revue Internationale des Sciences Administratives*, Vol. 79, n°4, pp. 779-799.

SPICER A. (2006), “Beyond the Convergence-Divergence Debate: The Role of Spatial Scales in Transforming Organizational Logic,” *Organization Studies*, Vol. 27, n°10, pp. 1467–1483.

SPICER A., SEWELL G. (2010), “From National Service to Global Player: Transforming the Organizational Logic of a Public Broadcaster,” *Journal of Management Studies*, vol.47, n°6, pp. 913–943.

STEPHENS R. (2000), “The Social Impact of Reform: Poverty in Aotearoa/New Zealand”, *Social Policy and Administration*, Vol. 34, n°1, pp. 64-86.

STOKER G. (1998), “Governance as theory : five propositions”, *International social science journal*, Vol. 50, n° 155, pp. 17-28.

STOSKOPF N., VONAU P. (2004), « L’Alsace du second XXe siècle : la grande mutation industrielle », *Revue d’Alsace, Fédération des sociétés d’histoire et d’archéologie d’Alsace*, pp. 159-192.

STURGEON T. (2003), “What Really Goes on in Silicon Valley? Spatial Clustering Dispersal in Modular Production Networks”, *Journal of Economic Geography*, n°3, pp.199– 225.

SUCHMAN M. (1995), “Managing legitimacy : Strategic and institutional approaches”, *Academy of Management Review*, vol.20, n°3, pp. 571-611.

TAICLET A.-F. (2007), « Le développement économique territorial au regard des hypothèses de la gouvernance territoriale », dans PASQUIER R., SIMOULIN V., WEISBEIN J. (2007), *Gouvernance territoriale. Pratiques, discours et théories*, Droit & Société : Paris, pp. 109-128.

TALBOT D. (2008), « Les institutions créatrices de proximités », *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, n°3, pp. 289–310.

TEECE D. J., PISANO G., SHUEN A. (1997), “Dynamic Capabilities and Strategic Management,” *Strategic Management Journal*, Vol. 18, n°7, pp. 509–533.

TEECE D.J. (1984), “Economic Analysis and Strategic Management”, *California Management Review*, Vol. 26, n° 3, pp. 87–110.

TEMPEL A., EDWARDS T., FERNER A., MULLER-CAMEN M., WÄCHTER H. (2006), “Subsidiary responses to institutional duality: Collective representation practices of US multinationals in Britain and Germany,” *Human Relations*, Vol. 59, n°11, pp. 1543-1570.

TEMPEL A., WALGENBACH P. (2007), “Global Standardization of Organizational Forms and Management Practices? What New Institutionalism and the Business-Systems Approach Can Learn from Each Other,” *Journal of Management Studies*, Vol. 44, n°1, pp. 1–24.

TEXIER, L., VALLA, JP. (1992), « Le marketing territorial et ses enjeux », *Revue Française de Gestion*, n°87, pp. 45-55.

THIARD P. (2005), « L’offre territoriale : un nouveau concept pour le développement des territoires et des métropoles ? », *Territoires 2030*, n°1, pp.17-28

THIETART R.A. (2000), « Management et complexité : concepts et théories », *Centre de recherche DMSP, W.P, cahier n°282*, pp. 1-22.

THIETART R.A. (Dir.) (2007), *Méthode de recherche en management. 3^{ème} édition*, Dunod : Paris.

THISSE J-F., YPERSELE T. (1999), « Métropoles et concurrence territoriale », *Economie et statistique*, n°326-327, pp. 19–30.

- THÉNIG J.C. (1992), « La décentralisation, dix ans après », *Pouvoirs*, n°60, pp 5-16.
- THOMPSON J. D. (1967), *Organization in Action*, New York, McGraw-Hill.
- TIBERGHIEU B. (2006), Gouvernance territoriale et gestion des risques naturels : le management des territoires à dangerosité inhérente, *Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Aix-Marseille 3*.
- TORRE A. (2011), « Les processus de gouvernance territoriale. L'apport des proximités », *Pour*, n°209-210, pp. 114-122.
- TORRE A., BEURET J.E. (2012), *Proximités territoriales : construire la gouvernance des territoires, entre conventions, conflits et concertations*, Paris : Economica, 105p.
- TORRE A., ZUINDEAU B. (2009), « Les apports de l'économie de la Proximité aux approches environnementales : inventaires et perspectives », *Nature Sciences Sociétés*, n°17, pp.349–360.
- TOURJANSKY-CABART L. (1996), *Le développement économique local*, Presses Universitaires de France : Paris, 128p.
- TROSA S. (1999), *Quand l'État s'engage- La démarche contractuelle*. Éditions d'Organisation, Collection Service Public : Paris.
- VAN DEN BERG L., BRAUN E. (1999), « Urban competitiveness, Marketing and the Need for Organising Capacity », *Urban Studies*, Vol.36, pp.987-999
- VARDA D., SHOUP J. A., MILLER S. (2012), “A Systematic Review of Collaboration and Network Research in the Public Affairs Literature: Implications for Public Health Practice and Research”, *American Journal of Public Health*, vol.102, n°3, pp. 564-571.
- VELTZ P. (1996), *Mondialisation, villes et territoires : l'économie archipel*, Presses Universitaires de France : Paris.
- VELTZ P. (2012), *Des lieux et des liens. Essai sur les politiques du territoire à l'heure de la mondialisation*, Editions de l'Aube : Paris.
- VERBEKE A., CHRISMAN J. J., YUAN W. (2007), “A Note on Strategic Renewal and Corporate Venturing in the Subsidiaries of Multinational Enterprises”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 2007. Vol. 31, n°4, pp. 585–600.
- VERNON R. (1966), « International Investment and International Trade in the Product Cycle », *Quarterly Journal of Economics*, vol. 80, pp. 190-207.

VIOLET D. (2003), « Penser le paradoxe pour penser la complexité », dans PERRET V., JOSSERAND E., *Le paradoxe : Penser et gérer autrement les organisations*, Ellipses Editions Marketing : Paris, pp. 57-72.

WACHHAUS T. A. (2011), “Anarchy as a Model for Network Governance”, *Public Administration Review*, vol. 72, n°2003, pp. 33–42.

WALLERSTEIN I. (1975), *Les inégalités entre les États dans le système international. Origines et perspectives*, Centre québécois de relations internationales - Université Laval, Québec.

WALLERSTEIN I. (1996), « Restructuration capitaliste et le système-monde », *Agone*, n°16, pp. 207-233.

WERNERFELT B. (1984), “A Resource-based View of the Firm,” *Strategic Management Journal*, Vol. 5, n°2, pp. 171–180.

WERNERFELT B. (2013), “Research perspectives. Small forces and large firms: Foundations of the RBV”, *Strategic Management Journal*, vol.34, pp. 635-643.

WHITTINGTON R. (2006), « Completing the Practice Turn in Strategy Research », *Organization Studies*, Vol. 27, n°5, pp. 613-634.

WILLIAMSON O. (1975), *Markets and Hierarchies*, Free Press, New York.

WILLIAMSON O. E. (1991), “Comparative Economic Organization : The Analysis of Discrete Structural Alternatives”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, n°2, pp. 269-296. YIN R.K. (2003), *Case Study Research: Design and Methods*, 3rd ed., Sage Publication, Newbury Park.

YOON S.J., CHAE Y.J. (2012), « Management of paradox: a comparative study of managerial practices in Korean and Japanese firms », *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 23, n°17, pp. 3501-3521.

ZAOUAL H. (2005), « *Homo oeconomicus* ou *Homo situs* ? Un choix de civilisation », *Finance et Bien Commun*, n°22, pp.63-72.

ZIMMERMANN J.B. (1998), « Nomadisme et ancrage territorial: propositions méthodologiques pour l'analyse des relations firmes-territoires », *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, n° 2, p. 21 1-230.

ZIMMERMANN J.B. (2005), «Entreprises et territoires: entre nomadisme et ancrage territorial», *La Revue de l'IRES*, n°47, pp. 21–35.

ZIMMERMANN J.B. (2008), « Le territoire dans l'analyse économique. Proximité Géographique et Proximité Organisée », *Revue Française de Gestion*, vol. 184, n°4, pp. 105-118.

ZIMMERMANN J.B., MOREL B., CHANEL O., RYCHEN F., PERRAT J., PECQUEUR B., GILLY J., TALBOT D. (1995), « L'Ancrage territorial des activités industrielles et technologiques », *La documentation française*, pp. 1–86.

ANNEXES

ANNEXE 1 – LISTE DES REpondANTS



ANNEXE 2 – GUIDES D'ENTRETIEN

ANNEXE 3 – GRILLE DE CODAGE

ANNEXE 4 – CODAGE NOYAU STRATEGIQUE

ANNEXE 5 – TEST DU KHI-DEUX

ANNEXE 1 – LISTE DES REpondANTS

Répondt	Fonction	Organisation	Territoire	date	durée	modalité
R1-1	Directeur de cabinet du Président	Conseil régional	Alsace	19/02/2014	1h32	†
R1-2	Directeur de la compétitivité et de la connaissance	Conseil régional	Alsace	03/04/2014	57min	
R1-3	Directrice de l'aménagement du territoire	Conseil régional	Alsace	18/12/2013	50min	†
R1-4	Directeur emploi formation	Conseil régional	Alsace	19/11/2013	1h05	†
R1-5	Directeur des relations internationales	Conseil régional	Alsace	23/04/2014	2h06	†
R1-6	Directeur Conseil Economique, Social, et Environnemental Régional (Céser)	Conseil régional	Alsace	18/02/2014	1h57	†
R1-7	Chargée d'études compétitivité régionale (Céser)	Conseil régional	Alsace	17/02/2014	59min	†
R2-1	Directeur promotion et prospection	Alsace Internationale	Alsace	12/02/2014	1h50	†
R2-2	Chef de projet	Alsace Internationale	Alsace	19/02/2014	1h54	†
R3-1	Directeur	Alsace Innovation	Alsace	19/02/2014	1h17	†
R4-1	Commissaire au redressement productif	DIRECCTE	Alsace	24/02/2014	1h55	†
R4-2	Adjoint au pôle 3I	DIRECCTE	Alsace	15/04/2014	1h22	†
R5-1	Chef unité territoriale	DREAL	Alsace	15/04/2014	2h03	†
R6-1	Président	SATT Conectus	Alsace	06/06/2015	53min	

R7-1	Délégué Régional	BPI	Alsace	23/12/2013	2h16	†
R8-1	Directeur général	PDC Véhicule du Futur - Perfoest	Alsace	14/04/2014	1h12	†
R8-2	Directeur des opérations	PDC Alsace BioValley	Alsace	28/04/2014	1h04	☎
R9-1	Responsable du pôle développement des territoires	ADIRA	Bas-Rhin	17/02/2014	1h35	†
R9-2	Conseiller développement entreprises et territoires	ADIRA	Bas-Rhin	17/02/2014	1h37	†
R9-3	Directeur adjoint	ADIRA	Bas-Rhin	20/02/2014	1h33	†
R10-1	Directeur général adjoint pôle développement des territoires	Conseil général du Bas-Rhin	Bas-Rhin	23/04/2014	1h15	†
R11-1	Directeur Adjoint Industrie	CCI Strasbourg	métropole strasbourgeoise	24/04/2014	1h20	†
R12-1	Enseignant-Chercheur intervient auprès de l'ADEUS (Agence d'urbanisme de l'agglomération strasbourgeoise)	Université de Strasbourg - laboratoire Béta	métropole strasbourgeoise	28/05/2014	1h05	†
R13-1	Directeur Général des Services	Eurométropole de Strasbourg	métropole strasbourgeoise	06/01/2014	1h27	†
R13-2	Chef de service - Direction du développement et de l'attractivité	Eurométropole de Strasbourg	métropole strasbourgeoise	06/01/2014	1h29	†
R13-3	Directeur adjoint - Direction du développement et de l'attractivité	Eurométropole de Strasbourg	métropole strasbourgeoise	12/02/2014	1h13	†
R13-4	Responsable grand compte industriel - Direction du développement	Eurométropole de Strasbourg	métropole strasbourgeoise	13/02/2014	2h05	†

	et de l'attractivité					
R13-5	Responsable de la promotion des zones d'activités et du tertiaire supérieur	Eurométropole de Strasbourg	métropole strasbourgeoise	20/02/2014	1h44	†
R14-1	Chef de projet	CAHR	Haut-Rhin	18/02/2014	2h36	†
R14-2	Chef de projet	CAHR	Haut-Rhin	27/05/2014	1h29	†
R14-3	Chef de projet	CAHR	Haut-Rhin	21/02/2014	1h37	†
R15-1	Directeur de la recherche - intervient dans les incubateurs locaux	Université de Haute Alsace	Haut-Rhin	17/04/2014	1h07	†
R15-2	Vice-président, recherche, valorisation et formation doctorale - intervient dans les incubateurs locaux	Université de Haute Alsace	Haut-Rhin	17/04/2014	1h03	†
R15-3	Vice-président, pilotage, transfrontalier et partenariats - intervient dans les incubateurs locaux	Université de Haute Alsace	Haut-Rhin	28/04/2014	1h	†
R16-1	Directeur adjoint service développement économique	Conseil général du Haut-Rhin	Haut-Rhin	21/02/2014	1h37	†
R17-1	Elu communautaire, vice-président, délégué à l'attractivité et la compétitivité du territoire	M2A	Agglomération mulhousienne	14/02/2014	1h20	†
R17-2	Elu communautaire, conseiller	M2A	Agglomération mulhousienne	21/12/2013	1h44	†

R17-3	Elu communautaire, assesseur, rapporteur du budget	M2A	Agglomération mulhousienne	02/05/2014	2h	†
R17-4	Directeur Général Adjoint des Services	M2A	Agglomération mulhousienne	03/01/2014	1h59	†
R17-5	Directeur pôle économie	M2A	Agglomération mulhousienne	24/04/2014	1h23	†
R18-1	Economiste	AURM (Agence d'Urbanisme de la Région Mulhousienne)	Agglomération mulhousienne	13/02/2014	1h58	†
R19-1	Président	CCI Mulhouse	Agglomération mulhousienne	17/12/2013	2h30	†
R19-2	Avocat d'affaires - conseiller technique	CCI Mulhouse	Agglomération mulhousienne	20/11/2013	1h40	†
R20-1	Président	Société Industrielle de Mulhouse	Agglomération mulhousienne	16/04/2014	1h20	†
R21-1	Directeur des opérations	Managers de filiales étrangères du secteur industriel	métropole strasbourgeoise	25/04/2014	1h13	†
R22-1	Directeur Général		métropole strasbourgeoise	02/06/2014	1h07	†
R22-2	Directeur Général		métropole strasbourgeoise	02/06/2014	51min	†
R23-1	Président		Agglomération mulhousienne	17/04/2014	2h15	†
R24-1	Directeur général		Agglomération mulhousienne	25/04/2014	1h40	†
R25-1	Directeur général		Agglomération mulhousienne	14/04/2014	2h17	†
R26-1	Président Directeur Général		Agglomération mulhousienne	26/05/2014	2h	†

GUIDE D'ENTRETIEN ACTEURS PUBLICS LOCAUX

Présentation personnelle et présentation de l'objet de recherche : les relations entre les acteurs publics locaux et les filiales étrangères du secteur industriel. Définir la filiale étrangère, préciser que l'intérêt se porte **uniquement** sur le secteur industriel sans en présenter les enjeux.

1. Thème : introduction – profil

Pourriez-vous vous présenter : quel est, en quelques mots, votre parcours ? Quel est votre rôle au sein de l'organisation ?

Quelle sont les missions de votre organisation ? Existe-t-il une stratégie ?

⇒ Relance, reformulation, et approfondissement

2. Thème : attractivité du territoire

De quoi rêve-t-on pour le territoire ?

Pour vous, quels sont les atouts et les faiblesses du territoire ? Pourquoi ?

Selon vous, les filiales étrangères, présentes sur le territoire, constituent un atout et/ou une faiblesse ? Pourquoi ?

⇒ Relance, reformulation, et approfondissement

3. Thème : Ancrage territorial des filiales étrangères

Comment définiriez-vous les relations entre les filiales étrangères et le territoire ?

Selon vous, que signifie l'ancrage territorial d'une filiale étrangère ? Qu'est-ce que cette notion vous évoque ?

Quelle importance accordez-vous à ce sujet ? Pourquoi ?

Si l'on devait mesurer l'ancrage territorial d'une filiale étrangère, quels en seraient les indicateurs ?

Selon vous, quelles sont les filiales étrangères présentent sur le territoire les plus ancrées localement ? Pourquoi ?

Selon vous, quelles sont les filiales étrangères les moins ancrées localement ? Pourquoi ?

Selon vous, quels sont, les éléments, les facteurs, qui expliquent l'ancrage territorial d'une filiale étrangère ?

⇒ Relance, reformulation, et approfondissement

4. Thème : action publique et ancrage territorial des filiales étrangères

Comment définiriez-vous la marge de manœuvre des acteurs publics locaux face à l'ancrage territorial des filiales étrangères ?

En quoi les acteurs publics locaux peuvent-ils influencer les filiales étrangères et favoriser leur ancrage territorial ?

Quelles sont les difficultés rencontrées par les acteurs publics locaux pour agir sur cet ancrage ? Pourquoi ?

Quels sont les éléments qui facilitent l'action publique locale pour agir sur cet ancrage ?

Quels sont les mesures des politiques locales qui favorisent le plus l'ancrage territorial d'une filiale étrangère ?

Quels sont les leviers managériaux qui favorisent le plus l'ancrage territorial d'une filiale étrangère ?

Selon vous, quels sont les acteurs publics locaux qui agissent en faveur de l'ancrage territorial des filiales étrangères et qui sont les plus pertinents ? Pourquoi ? Et quels sont les acteurs publics locaux qui agissent et qui sont les moins pertinents ? Pourquoi ?

A votre niveau, avez-vous l'impression de participer à l'ancrage territorial des filiales étrangères de la région ? Pourquoi ? Comment, par quelles actions ?

Comment s'organisent vos actions en la matière ? Quelles sont les acteurs avec qui vous êtes amenés à collaborer pour réaliser vos actions ? Sur quels sujets et pour quelles activités ?

Comment qualifieriez-vous les relations avec ces acteurs ? Pourquoi ?

Avez-vous des exemples de filiales étrangères où vous êtes intervenus pour favoriser leur ancrage ? Pourriez-vous m'en raconter l'histoire ?

Etes-vous satisfaits de ces actions engagées ? Pourquoi ? Que faudrait-il améliorer ?

⇒ Relance, reformulation et approfondissement

5. Thème : question d'ouverture

Selon vous, quels sont les grands enjeux ou problématiques à venir ?

GUIDE D'ENTRETIEN FILIALES ETRANGERES

Les questions et les thèmes qui seront abordés concernent le marché et la chaîne de valeur mondiale de votre site industriel, les relations intra-groupe, et les relations avec les acteurs du territoire d'implantation.

Il s'agit d'un entretien qualitatif, **il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses, aucun jugement de valeur ne sera fait sur vos réponses.** L'anonymat est entièrement conservé (nom de l'entreprise locale, nom du groupe, nom du dirigeant, etc...)

Questions Introductives

Identité : code NAF / nombre d'employés / année d'implantation / ancienneté du dirigeant de site

Présentez-vous en quelques mots.

Si vous deviez présenter votre entreprise et son secteur d'activité en quelques mots ?

Thème 1 : La chaîne de valeur mondiale et les éléments de contexte

Pouvez-vous me présenter l'environnement concurrentiel et me décrire la chaîne d'approvisionnement qui va de la conception à la consommation du produit fini ? (description de l'industrie globale dans laquelle l'entreprise locale est insérée avec les différents niveaux de relations acheteur-fournisseur et la chaîne de valeur)

Thème 2 : L'histoire du site industriel

Pourriez-vous me raconter l'histoire de votre site avec :

- ses temps forts, les difficultés, les changements, les réussites
- La manière dont le territoire d'implantation a interféré de manière positive ou négative dans son développement

Thème 3 : Le groupe et les relations intra-groupe

Pourriez-vous me décrire :

- Le groupe et ses grands objectifs stratégiques
- Le rôle de votre site à l'intérieur du groupe
- Ses relations avec la maison-mère et les autres filiales du groupe (par exemple sentiment de concurrence ? relation collaborative ? un peu des deux ?)
- Les performances du site par rapport aux autres filiales du groupe

Thème 4 : stratégie locale et moyens d'action

Comment les missions du site sont-elles attribuées ? Comment ont-elles évolué ?

Peut-on parler de stratégie de l'entreprise locale ? Quels sont les objectifs de l'entreprise locale et comment sont-ils atteints ?

Les objectifs de l'entreprise locale sont-ils clairement identifiés par la maison-mère ? La maison-mère vous apporte-t-elle son soutien ? Les autres filiales vous apportent-elles leur soutien ?

Thème 5 : le ou les territoires

Quelles sont les relations que vous entretenez avec des acteurs en dehors de votre site et qui vous semblent essentielles pour votre activité ? Pourquoi ?

Où sont localisés vos clients, fournisseurs, concurrents ? Et lorsque vous avez un besoin en personnel, trouvez-vous localement ?

Quels sont les acteurs dont la proximité vous semble être importante pour le développement de votre site ?

Quels sont les acteurs dont la proximité vous semble être un frein pour le développement de votre site ?

Quels sont les mots, groupes de mots ou expression qui vous viennent à l'esprit lorsque je dis « territoire » ?

Comment qualifiez-vous les liens qui vous unissent personnellement au territoire d'implantation de votre site ?

Comment jugez-vous votre intégration aux réseaux locaux ? (grappes d'entreprises, Pôles de compétitivité, associations professionnelles, clubs, etc...)

Ces réseaux sont-ils importants pour votre activité ? Pourquoi ?

Selon vous, qu'est-ce que le territoire devrait amener pour favoriser votre développement ?

De quelle manière participez-vous au développement de votre territoire d'implantation ?

Au final, comment qualifiez-vous l'ancrage territorial de votre site ? Pourquoi ?

Thème 6 : le dirigeant et l'action publique locale

Quel regard portez-vous sur les institutionnels locaux (région, communauté d'agglo, CCI, agence de développement économique, DIRECCTE, etc..) ?

Que vous ont apporté les acteurs publics locaux ces dernières années ? (positifs / négatifs)

Leur action est-elle importante pour votre activité et son développement ?

Qu'attendez-vous des acteurs publics locaux ?

ANNEXE 3 – GRILLE DE CODAGE

Si nous avons procédé à une analyse de contenu, le codage du corpus de données textuelles a suivi deux logiques : un codage a priori et un codage émergent. Les deux logiques de codage ont été guidées par les cinq propositions de recherche émises et ce, après un premier processus abductif visant justement la construction des propositions de recherche. Le codage a priori a été construit à partir de la littérature et le codage émergent recouvre l'ensemble des thématiques non couvertes par la littérature que nous avons mobilisées, ou encore des thématiques permettant de préciser certains éléments de littérature et correspondant à des dimensions ou sous-dimensions conceptuelles qui ont – émergées – de l'étude empirique.

Nous restituons ici une partie du codage final. En effet, nous présentons les principaux codes issus de la littérature et émergents. Il s'agit des principaux codes qui nous ont servi d'appui pour construire du sens. Nous définissons le contenu des codes. Les codes émergents venant enrichir la littérature sont grisés dans les tableaux.

1. Les éléments de contexte

L'étude de cas, en tant que méthodologie de recherche, se veut une méthode d'étude contextuelle. Par ailleurs, notre objet de recherche est lié au territoire qui porte une dimension idiosyncrasique. En ce sens, les éléments de contexte sont importants pour pouvoir interpréter les résultats dans la mesure où ils peuvent les influencer. Le tableau 1 présente l'ensemble des codes liés à ces éléments de contexte. Sont insérés ici les codes liés à l'identification du noyau stratégique dont nous avons précisé la méthodologie en chapitre 4, section 2 – 2.2.3.

Tableau 34 : éléments de contexte du cas étudié

Code 1. Eléments de contexte	
Codes de catégories inférieures	Définitions
1.1 Dynamisme économique	perceptions du répondant quant au dynamisme de l'environnement économique, à l'intensité de la concurrence perçue et à la situation de crise de l'industrie locale (C.E ⁸³)
1.2 Contexte politique	perceptions du répondant quant au contexte politique local (C.E)
1.2 Stratégies territoriales	perceptions du répondant par rapport aux stratégies territoriales existantes (C.E)
1.3 Réforme territoriale	perceptions du répondant liées aux réformes territoriales et à leur pertinence (C.E)
1.4 Noyau stratégique	identification du noyau stratégique par le niveau collectif et individuel
1.4.1 Niveau collectif	identification par le collectif
1.4.1.1 <i>Autorité formelle</i>	acteur qui a le droit de décider (Dörrenbächer et Gammelgaard, 2011)
1.4.1.2 <i>Autorité réelle</i>	acteur qui peut exercer un certain contrôle sur les ressources et les décisions (Dörrenbächer et Gammelgaard, 2011)
1.4.1.3 <i>Légitimité</i>	les actions d'un autre acteur sont souhaitées acceptées ou appropriées (Suchman, 1995)
1.4.2 Niveau individuel	identification de l'implication du répondant vis-à-vis de l'objet de recherche
1.4.2.1 <i>Identification personnelle</i>	Le répondant se sent concerné par l'objet de recherche (Guimelli et Abric, 2007)
1.4.2.2 Valorisation de l'objet	importance accordée à l'objet par le répondant (Guimelli et Abric, 2007)
1.4.2.3 Capacité d'agir	Marge de manœuvre perçue répondant face à l'objet (Guimelli et Abric, 2007)
1.6 Histoire des territoires	référence du répondant à l'histoire de son territoire de référence

Source : auteur

2. Filtre d'analyse lié à la proposition de recherche 1

La première proposition de recherche émise est liée au contenu du concept d'ancrage territorial d'une filiale étrangère, à la manière dont il se manifeste ainsi qu'à ses effets en termes d'attractivité territoriale durable :

P1 L'ancrage territorial d'une filiale étrangère repose sur trois dimensions, spatiale, réticulaire, et téléologique, qui favorisent l'attractivité territoriale durable.

L'objectif de cette première proposition de recherche est de définir le concept d'ancrage territorial et d'observer sa position en tant qu'objectif stratégique pour l'action publique dans

⁸³ C.E : codage émergent, absence d'auteur.

la mesure où une filiale étrangère ancrée peut contribuer au développement territorial. En ce sens, cette première proposition de recherche nous a amené à construire de codes différents un pour le concept d'ancrage, l'autre pour l'attractivité.

Tableau 35 : Contenu du concept d'ancrage territorial des filiales étrangères

Code 2. Définition et contenu de l'ancrage territorial	
Codes de catégories inférieures	Définitions
2.1 Intensité de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère	l'intensité de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère est variable dans le temps et d'une filiale à l'autre ; ces variations témoignent de l'idiosyncrasie des entreprises et des territoires (Zimmermann et al., 1995 ; Chazoule et Lambert, 2011 ; Elverdín et al., 2011)
2.1.1 Ancrage territorial faible	appréciation d'un niveau faible d'ancrage territorial
2.1.1.1 <i>Risque de nomadisme</i>	la filiale étrangère fait face à un risque de nomadisme impliquant des mouvements de restructuration et/ou de délocalisation (Zimmermann et al., 1995 ; Zimmermann, 2005 ; Colletis, 2010 ; Elverdín et al., 2011 ; Le Gall, 2011a, 2011b)
2.1.2 Ancrage territorial fort	appréciation d'un niveau élevé d'ancrage territorial
2.1.2.1 <i>Risque de lock-in spatial</i>	enfermement menant à des effets de verrouillage qualifiés de lock-in spatial qui empêche l'accès à de nouveaux marchés, de nouvelles compétences ou de nouvelles idées situées en dehors du territoire (Rallet et Torre, 2004 ; Boschma, 2005 ; Colletis, 2010)
2.2 Dimension spatiale	l'ancrage territorial d'une filiale étrangère, désigne au minimum le maintien de sa localisation dans le temps et se caractérise par la pérennité de son impact économique sur le territoire (Méchin-Delabarre, 2004 ; Balas et Palpacuer, 2008 ; Gorgeu et Mathieu, 2009)
2.3 Dimension réticulaire	l'ancrage territorial d'une filiale étrangère se manifeste par la construction de relations avec les acteurs du territoire qui permettent de co-construire des ressources territoriales (Zimmermann, 1998 ; Rychen et Zimmermann, 1999 ; Frayssignes, 2001 ; 2005 ; Zimmermann, 2005 ; Carluer, 2006 ; Filippi et al., 2007 ; Franc, 2010 ; Lambert-Derkimba et al., 2011)
2.4 Dimension téléologique	alignement stratégique : concevoir des actions orientées vers le développement territorial et impliquant de poursuivre des finalités externes (Zimmermann et al., 1995 ; Roux et al., 2006 ; Muchnik et al., 2008 ; Chazoule et Lambert, 2011)

Source : auteur

Le tableau 3 présente les codes liés à la deuxième partie de la proposition de recherche 1 relative aux effets de l’ancrage territorial d’une filiale étrangère sur l’attractivité territoriale durable. Les codes correspondent aux différentes dimensions du concept

Tableau 36 : Les dimensions de l’attractivité territoriale durable

Code 3. L’attractivité territoriale durable	
Codes de catégories inférieures	Définitions
3.1 Dimension politique	pérennité de l’intérêt général (Soldo, 2010 ; Arnaud, 2012 ; Soldo et al., 2013)
3.1.1 Action publique	continuité et cohérence de l’action publique (Soldo, 2010 ; Arnaud, 2012 ; Soldo et al., 2013)
3.1.2 Gouvernance territoriale	effets sur la gouvernance territoriale à travers l’essor de nouveaux acteurs, l’émergence d’une action collective et l’appropriation de l’action (Soldo, 2010 ; Arnaud, 2012 ; Soldo et al., 2013)
3.2 Dimension économique	pérennité du modèle de développement économique (Soldo, 2010 ; Arnaud, 2012 ; Soldo et al., 2013)
3.2.1 Effets économiques	effets économiques directs et indirects (Soldo, 2010 ; Arnaud, 2012 ; Soldo et al., 2013)
3.2.2 Innovation	capacité d’innovation (Soldo, 2010 ; Arnaud, 2012 ; Soldo et al., 2013)
<i>3.2.2.1 Innovation de la filiale étrangère</i>	capacité de la filiale étrangère à innover (Colletis, 2010)
<i>3.2.2.2 Innovation territoriale</i>	capacité de la filiale étrangère à participer à des projets d’innovation collective sur le territoire (Le Gall, 2011a ; 2011b)
3.2.3 Marketing territorial	positionnement du territoire et effets d’image (Soldo, 2010 ; Arnaud, 2012 ; Soldo et al., 2013)
3.3 Dimension socio-citoyenne	intérêt porté aux capacités d’être et d’agir de l’individu pour penser l’attractivité du territoire (Sen, 2000 ; Gérardin et Poirot, 2010 ; Soldo, 2010 ; Loubet et al., 2011 ; Arnaud, 2012 ; Soldo et al., 2013)
3.3.1 Qualité de vie	amélioration du niveau de qualité de vie sur le territoire (Soldo, 2010 ; Arnaud, 2012 ; Soldo et al., 2013)
3.3.2 Cohésion sociale	structuration du lien social et sentiment d’appartenance au territoire (Soldo, 2010 ; Arnaud, 2012 ; Soldo et al., 2013)
3.3.3 Formation de l’individu-citoyen	formation du capital humain et démocratie locale (Soldo, 2010 ; Arnaud, 2012 ; Soldo et al., 2013)

Source : auteur

3. Filtre d'analyse lié à la proposition de recherche 2

La deuxième proposition de recherche a trait aux variables explicatives de l'ancrage territorial des filiales étrangères perçues par les managers territoriaux. Cette proposition de recherche résulte de notre travail de déconstruction-reconstruction du concept d'ancrage territorial des filiales étrangères. En apportant différentes grilles de lecture théorique pour penser l'ancrage territorial, nous avons mis à jour un ensemble de paradoxes, qualifiés d'ago-antagonistes, situés à différents niveaux d'analyse, qui selon nous participent à l'explication du phénomène d'ancrage territorial des filiales étrangères :

P2 : l'ancrage territorial d'une filiale étrangère résulte de couples ago-antagonistes multi-niveaux

Le tableau 4 présente les codes principaux liés à la proposition de recherche 2.

Tableau 37 : Les éléments explicatifs et ago-antagonistes de l'ancrage territorial des filiales étrangères

Code 4. Couple ago-antagonistes multi-niveaux de l'ancrage territorial	
Codes de catégories inférieures	Définitions
4.1 Niveau de la CGV	Le niveau de la CGV permet d'appréhender la dimension globale d'une filiale étrangère insérée dans un réseau de production complexe et géographiquement dispersé qui caractérisent le phénomène de mondialisation et de globalisation de l'économie (Bair, 2005, 2009, 2010 ; Keh et al., 2012 ; Keh, 2013). Exploration de ce niveau perçu comme facteur d'ancrage AA de la filiale pour les managers territoriaux en ce qu'il implique une tension entre exogène et endogène
4.1.1 Pôle AA Exogène	Force extérieure au territoire lié à l'échelle mondiale (Gereffi et Lee, 2012)
4.1.1.1 complexité des transactions	Descripteurs des modèles de gouvernance de la CGV – Humphrey et Schmitz (2002)
4.1.1.2 capacité à codifier	
4.1.1.3 compétences des acteurs	
4.1.2 Pôle AA Endogène	La dimension endogène permet d'appréhender la manière dont le territoire et la filiale étrangère parviennent à mettre en œuvre des stratégies visant à maintenir ou développer leur position dans la CGV au niveau mondial (Gereffi, 2011)
4.1.2.1 Mise à niveau industriel	La mise à niveau industrielle renvoie à l'évolution de la situation d'une entreprise au sein de la CGV et qui se

	matérialise par des effets positifs (Barrientos et al., 2011)
4.1.2.1.1 MNI du produit	amélioration ou sophistication du produit (Humphrey et Schmitz, 2002)
4.1.2.1.2 MNI de procédé	amélioration des procédés de fabrication, par l'acquisition d'une technologie supérieure (Humphrey et Schmitz, 2002)
4.1.2.1.3 MNI fonctionnelle	progression dans la chaîne de valeur impliquant un changement d'activité à plus forte valeur (Humphrey et Schmitz, 2002)
4.1.2.1.4 MNI de la chaîne	Transfert vers de nouveaux secteurs ou sur de nouveaux marchés de produits (Barrientos et al., 2011)
4.1.2.1.4 MNI de l'actionnariat	Processus de vente-rachat à une autre EMN permettant de trouver un nouveau contexte impliquant une dynamique de développement. Le facteur d'ancrage est immatériel et a-territorial (C.E)
4.2 Niveau de l'EMN	Exploration de la variable organisationnelle de l'EMN comme facteur explicatif AA de l'ancrage territorial de la filiale aux yeux des managers territoriaux
4.2.1 Pôle AA Top-down	Dans la logique top-down le siège domine et contrôle. Le siège exerce son pouvoir de manière plus ou moins forte selon les rôles qu'il donne à sa filiale et selon les formes de contrôle qu'il exerce.
<i>4.2.1.1 Rôles</i>	Les différents rôles possibles sont liés à l'importance stratégique de l'environnement local de filiale pour l'EMN et du niveau de compétence de la filiale (Bartlett et Ghoshal, 1986)
4.2.1.1.1 Leader stratégique	
4.2.1.1.2 Contributeur	
4.2.1.1.3 Exécutant	
4.2.1.1.4 Trou noir	
<i>4.2.1.2 Formes de contrôles</i>	Quatre grandes formes de contrôles non exclusives mais additives peuvent être identifiées : un contrôle par les personnes, un contrôle bureaucratique, un contrôle par les résultats, et un contrôle par la socialisation et les effets réseaux (Beddi, 2012).
4.2.1.2.1 contrôle par les personnes	
4.2.1.2.2 contrôle bureaucratique	
4.2.1.2.3 contrôles par les résultats	
4.2.1.2.4 contrôle par la socialisation et les réseaux	
4.2.2 Pôle AA Bottom-up	Une initiative correspond à une activité proactive impliquant une prise de risque et qui vise pour le manager de filiale à saisir une opportunité et à la mettre en œuvre sans qu'il y soit invité par son siège (Birkinshaw, 1997 ; Scott et Gibbons, 2009 ; Williams, 2009).
<i>4.2.2.1 Initiative de la filiale</i>	
<i>4.2.2.1.1 initiative locale</i>	
<i>4.2.2.1.2 initiative interne</i>	
<i>4.2.2.1.3 initiative globale</i>	
<i>4.2.2.1.4 initiative hybride</i>	Vise à attirer un investissement sur le marché global dont l'opportunité a déjà été identifiée et approuvée par le

	siège
4.2.2.1.5 initiative territoriale	Les managers territoriaux identifient une opportunité sur le marché locale qu'il propose à la filiale (CE)
4.2.2.1.6 initiative hybride territoriale/globale	Les managers territoriaux identifient une opportunité sur le marché global qu'ils mettent à disposition de la filiale (CE)
4.3 Niveau territorial	Le niveau territorial en tant que facteur explicatif AA de l'ancrage territorial de la filiale étrangère aux yeux des managers territoriaux
4.3.1 Pôle AA Proximité	Les proximités peuvent être d'essence spatiale ou non spatiale (Rallet et Torre, 2004 ; Colletis-Wahl, 2008 ; Torre, 2010)
4.3.1.1 Ressources territoriales	faiblement codifiables et faiblement transférables. Elles résultent d'une processus d'apprentissage et sont co-construites par des acteurs territorialisés (Colletis-Wahl et Perrat, 2004 ; Perrat et Zimmermann, 2005)
4.3.1.2 Proximité institutionnelle	repose sur le partage de valeurs, de règles et sur l'existence d'un langage commun, de représentations collectives entre les acteurs (North, 1990 cité par Colletis-Wahl, 2008). La proximité institutionnelle ne requiert pas d'interactions directes entre les acteurs (Bouba-olga et Grossetti, 2008)
4.3.1.3 Proximité organisationnelle	nécessite des interactions directes et dépend du problème productif à résoudre ou du projet susceptible d'être développé (Colletis, 2010)
4.3.1.4 Proximité géographique	correspond à la position relative des acteurs dans l'espace et à la distance qui les sépare en termes de temps et de coûts (Rallet et Torre, 2004 ; Torre, 2010)
4.3.2 Pôle AA Distance	La distance peut-être d'essence spatiale ou non spatiale (CE)
4.3.2.1 Ressources génériques	fortement codifiables et fortement transférables (CE)
4.3.2.2 Distance institutionnelle	les acteurs ont des cadres de valeurs, de normes, de règles et de représentations différents voire conflictuels (CE)
4.3.2.3 Distance organisationnelle	problème productif à résoudre en autonomie et dans la distance des autres organisations de sorte à respecter l'espace discrétionnaire de la filiale (CE)
4.3.2.4 Distance géographique	correspond à la position relative des acteurs caractérisée par la perception d'une forte séparation dans l'espace (CE)
4.4 Niveau individuel	Le niveau individuel comme facteur explicatif AA de l'ancrage territorial perçu à travers l'introduction des attitudes positives du manager de filiale étrangère par le concept d'engagement soit : une force stabilisante ou obligeante qui donne une direction au comportement ; cette force est ressentie « comme un état d'esprit (un cadre de l'état mental ou psychologique qui pousse un individu vers une ligne de conduite) » (Meyer et Herscovitch, 2001 : 303).
4.4.1 Pôle AA Engagement du manager pour l'EMN	Le manager de filiale se sent « psychologiquement engagé » (Meyer et Allen, 1997 : 92) pour l'EMN soit

4.4.1.1 <i>Calculé</i>	pour des raisons calculées, soit pour des raisons affectives ou encore par obligation.
4.4.1.2 <i>Normatif</i>	
4.4.1.3 <i>Affectif</i>	
4.4.2 Pôle AA Engagement du manager pour le territoire	Le manager de filiale se sent « psychologiquement engagé » (Meyer et Allen, 1997 : 92) pour le territoire soit pour des raisons calculées, soit pour des raisons affectives ou encore par obligation.
4.4.2.1 <i>Calculé</i>	
4.4.2.2 <i>Normatif</i>	
4.4.2.3 <i>Affectif</i>	
4.5 Dualité institutionnelle	Le niveau institutionnel comme facteur explicatif AA de l'ancrage de la filiale. Les institutions reposent sur trois briques de base : les piliers règlementaire, normatif et culturel-cognitif qui sont à la fois contraignant (Scott, 1995) et habilitant pour l'individu (Ben Slimane et Leca, 2010)
4.5.1 Profil de la filiale envers le territoire	Comportement stratégique envers le territoire qu'une organisation peut adopter en réponse aux pressions institutionnelles visant la conformité. Il s'agit d'un continuum sur lequel les réponses stratégiques varient d'un comportement passif de soumission à un comportement actif de résistance aux pressions institutionnelles (Oliver, 1991)
4.5.1.1 <i>Pôle AA conformité Filiale boy scout</i>	
4.5.1.2 <i>Pôle AA résistance Filiale subversive</i>	
4.5.2 Profil de la filiale envers l'EMN	Comportement stratégique envers l'EMN qu'une organisation peut adopter en réponse aux pressions institutionnelles visant la conformité. Il s'agit d'un continuum sur lequel les réponses stratégiques varient d'un comportement passif de soumission à un comportement actif de résistance aux pressions institutionnelles (Oliver, 1991)
4.5.2.1 <i>Pôle AA conformité Filiale boy scout</i>	
4.5.2.2 <i>Pôle AA résistance Filiale subversive</i>	
4.5.3 Pressions institutionnelles du territoire	le territoire comme champ organisationnel qui « détermine les modèles d'actions et de structures organisationnelles socialement acceptables » (Kostova et al., 2008).
4.5.3.1 <i>Réglementaire</i>	le territoire définit l'étendue des comportements possibles des individus par la régulation et la contrainte à travers des systèmes de sanctions, récompenses ou punitions (Scott, 1995)
4.5.3.2 <i>Normative</i>	normes et valeurs du territoire qui guident le comportement en introduisant une dimension obligeante en ce que les normes spécifient et standardisent les structures et les comportements (Scott, 1995)
4.5.3.3 <i>Culturel-cognitive</i>	système de significations du territoire qui influence la réalité perçue et socialement construite des individus (Scott, 1995)
4.5.4 Pressions institutionnelles de l'EMN	l'EMN comme champ organisationnel qui « détermine les modèles d'actions et de structures organisationnelles socialement acceptables » (Kostova et al., 2008).
4.5.4.1 <i>Réglementaire</i>	l'EMN définit l'étendue des comportements possibles des individus par la régulation et la contrainte à travers des systèmes de sanctions, récompenses ou punitions (Scott, 1995)

4.5.4.2 Normative	normes et valeurs de l'EMN qui guident le comportement en introduisant une dimension obligeante en ce que les normes spécifient et standardisent les structures et les comportements (Scott, 1995)
4.5.4.3 Culturel-cognitive	système de significations de l'EMN qui influence la réalité perçue et socialement construite des individus (Scott, 1995)
4.6 Niveau Local - global	Tension focale entre un intérêt porté sur le territoire et ses ressources, et un intérêt porté sur l'échelle mondiale et la concurrence
4.6.1 Pôle AA global Concurrence territoriale	cercles concentriques de concurrence sur lesquels les managers territoriaux se focalisent : mondial, européen, Rhénan, infranational
4.6.2 Pôle AA local Positionnement du territoire	Focalisation sur le territoire et sur ce qu'il est, ce qui le distingue : logique de positionnement étroitement imbriqué au niveau global

Source : Auteur

4. Filtre d'analyse lié à la proposition de recherche 3

La troisième proposition de recherche a trait à la dimension structurelle de l'action publique locale en réponse aux problématiques d'ancrage territorial des filiales étrangères. La revue de littérature nous a amené au constat d'une action publique plurielle, protéiforme et dispersée mise en œuvre par une multitude de parties prenantes. Si l'action publique locale prend forme dans un contexte de gouvernance territoriale, l'organisation qui en résulte semble être de forme anarchique (Wachhaus, 2011). Aussi, nous avons repris les travaux de Cohen et al. (1972) relatifs au modèle d'organisation anarchique visant à explorer la proposition de recherche suivante :

P3 : Le management territorial de l'ancrage territorial des filiales étrangères repose sur une gouvernance territoriale anarchique.

Le tableau 5 présente les principaux codes utilisés permettant de caractériser le système de gouvernance territoriale face à la problématique de l'ancrage territorial des filiales étrangères.

Tableau 38 : La gouvernance territoriale

Code 5. La gouvernance territoriale	
Codes de catégories inférieures	Définitions
5.1 Caractéristiques de l'organisation territoriale	
5.1.1 Ambivalence de la pluralité des parties prenantes	La pluralité des parties prenantes est perçue de manière ambivalente : tantôt liée à des effets contre-productifs, tantôt positionnée comme vecteur de réussite pour l'action collective
5.1.1.1 <i>Pluralité positivement perçue</i>	
5.1.1.2 <i>Pluralité négativement perçue</i>	
5.1.3 Tension entre territoire administratif et territoire d'action	Confrontation entre les dimensions territoire administratif/territoire d'action (Hernandez, 2006 ; Tiberghien, 2006) et entre dimension fonctionnelle et politique du territoire (Taiclet, 2007). Caractéristique intrinsèque du territoire en ce qu'il est un processus permanent de construction d'un dedans par rapport à un dehors (Leloup et al., 2005).
5.1.3.1 Tensions infrarégionales	
5.1.3.2 Tensions suprarégionales	
5.1.5 gouvernance formelle	la gouvernance repose sur des arrangements contractuels (Fréry, 1997)
5.1.6 gouvernance informelle	La gouvernance repose sur des relations sociales et sur la confiance (Jones et al., 1997)
5.1.7 Logiques concurrentielles	Existence d'un quasi-marché des aides aux entreprises
5.1.8 Logique de coopération	Dynamique de coordination et de collaboration (Michaux et al., 2011)
5.1.9 Petite taille du territoire	La petite taille du territoire est une variable intermédiaire qui facilite l'action collective en ce qu'elle est gage d'agilité et de réactivité pour la mobilisation des acteurs
5.2 Caractéristiques de l'action publique locale	Configurations possibles de l'action publique locale et recensement des différentes pratiques des acteurs.
5.2.1 Soutien direct	
5.2.2 Soutien indirect	
5.2.3 Action individuelle	
5.2.4 Action collective	
5.2.5 Logique de réactivité	
5.2.6 Logique de proactivité	
5.2.7 Existant	
5.2.8 Potentiel	
5.2.9 Exogène	
5.2.0 Endogène	
5.3 Nature du problème productif	
5.3.1 Problème productif habituel	des procédures sont préexistantes pour la résolution du problème
5.3.2 Problème productif inédit	il n'existe pas de procédures préexistantes, implique des solutions innovantes
5.3.3 Positif	problème productif qui favorise le développement de la filiale étrangère

5.3.4 Négatif	problème productif qui remet en cause l'existence partielle ou totale de la filiale étrangère
5.4 Gouvernance territoriale anarchique	Attributs de l'anarchie définis par Cohen et al. (1972)
5.4.1 Préférence des acteurs	
5.4.2 Technologie imprécise	
5.4.3 Participation fluctuante	

Source : Auteur

5. Filtre d'analyse lié à la proposition de recherche 4

La quatrième proposition de recherche porte également sur le lien entre action publique locale et ancrage territorial des filiales étrangères. L'objectif est de comprendre les modalités de réponse de l'action publique locale face aux éléments ago-antagonistes de l'ancrage territorial. En effet, nous supposons que face aux couples ago-antagonistes identifiés, l'action publique locale met en œuvre un management paradoxal qui articule logique de différenciation et logique de dialogue pour réguler les ago-antagonismes :

P4 : Le management territorial de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère prend forme à travers des pratiques organisationnelles paradoxales en raison des forces ago-antagonistes de l'ancrage territorial.

Le tableau 6 reprend les principaux codes liés à la proposition de recherche 4.

Tableau 39 : Les pratiques organisationnelles paradoxales

Code 6. Les pratiques organisationnelles paradoxales	
Codes de catégories inférieures	Définitions
6.1 Stratégie simple	Le paradoxe n'est pas pris en compte et est traité comme un dilemme impliquant un choix (Hernandez, 2006 ; Bruyère, 2008)
6.2 Stratégie bipolaire	Les stratégies bipolaires visent à agir sur les deux pôles d'une relation ago-antagoniste (Bernard-Weil, 2003)
6.2.1 Temps normal	Temps des flux continus d'activités sur, par et dans le territoire (C.E)
6.2.1.1 Logique de différenciation	La logique de différenciation vise à distinguer les différents niveaux logiques à l'œuvre dans un phénomène (Josserand et Perret, 2003). Elle repose sur un management bipolaire unidirectionnel où chaque pôle du paradoxe domine (Clegg et al., 2002) soit dans un temps spécifique (dimension diachronique des pratiques organisationnelles paradoxales)

	soit dans espace spécifique (dimension synchronique des pratiques organisationnelles paradoxales)(Poole et Van de Ven, 1989)
6.2.1.1.1 Pratique séquentielle	L'expression de chaque pôle d'un couple ago-antagoniste est permise à des périodes successives (Josserand et Perret, 2003)
6.2.1.1.2 Compartimentage	L'expression de chaque pôle d'un couple ago-antagoniste est permise dans des espaces distincts dédiés (Josserand et Perret, 2003)
6.2.2 Temps de l'urgence	Marquée une discontinuité dans le flux continu des activités par une remise en cause de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère (C.E)
6.2.2.1 <i>Logique de dialogue</i>	La logique de dialogue vise à intégrer les deux pôles ago-antagonistes (Clegg et al., 2002). Il s'agit, de rechercher un réel échange entre les deux pôles « dans lequel un enrichissement mutuel, une forme de symbiose peut prendre place » (Josserand et Perret, 2003 : 169)
6.2.2.1.1 Dimension diachronique	A l'instar de la logique de différenciation, la logique de dialogue peut être permise par l'utilisation du temps visant à réguler les pôles ago-antagonistes de manière diachronique (Josserand et Perret, 2003)
6.2.2.1.1.1 <i>Stratification</i>	La stratification est un processus d'apprentissage cumulatif où les pôles ago-antagonistes sont progressivement intégrer. Contrairement aux pratiques séquentielles, il ne s'agit pas d'une simple succession mais il s'agit de cumuler et de combiner les pôles ago-antagonistes par des processus d'apprentissage (Josserand et Perret, 2003)
6.2.2.1.1.2 <i>Oscillation</i>	L'oscillation renvoie à la métaphore du funambule où le passage d'un pôle à l'autre suit un rythme élevé (Bernard-Weil, 2003). Le système assure ses équilibres par des déséquilibres successifs (Barel, 1989). La logique est celle d'une mise en mouvement rapide et constant (Josserand et Perret, 2003)
6.2.3 Temps de la réflexion stratégique	concertations territoriales et construction d'espaces-temps dédiés aux diagnostics, à la définition d'enjeux, d'objectifs, de priorisation des activités et de définition des actions
6.2.3.1 <i>Construction locale</i>	« La construction locale correspond à une interpénétration des contraires en un lieu particulier qui rend cet échange possible » ; il s'agit de construire quelque chose de commun qui dépasse et transcende les deux pôles ago-antagonistes (Josserand et Perret, 2003 : 170).
6.2.3.2 <i>Logique de disparition</i>	La logique de disparition vise à introduire un élément nouveau permettant d'éliminer la relation ago-antagoniste (Poole et Van de Ven, 1989). Il s'agit de sortir du paradoxe par un recadrage qui permet d'effectuer un déplacement, un saut d'un niveau logique à un autre (Josserand et Perret, 2003)

Source : auteur

ANNEXE 4 – CODAGE NOYAU STRATEGIQUE

Codage Noyau stratégique

Rpts	Niveau collectif																																	
	Pouvoir																					Légitimité												
	Autorité formelle											Autorité réelle																						
	Rég	SE	M2A	Dpts	AAA	ADIRA	CAHR	DIRE	PDC	SATT	CCI	Rég	SE	M2A	Dpts	AAA	ADIRA	CAHR	DIRE	PDC	SATT	CCI	Rég	SE	M2A	Dpts	AAA	ADIRA	CAHR	DIRE	PDC	SATT	CCI	
1-1	3	3	3	3			3								3	3	3		2	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	1
1-2	3	3	3	1			3								3	3	2		3	2	1	3	3	3	1	3	3	2	3	3	2	1		
1-3	3	3	3	3											3	3	3					3	3	3	1	3	3	3						
1-4	3	3	3	3											3	3	3					3	3	3	1	3	3	3						
1-5	3	3	3				3				3	3	3		3			3	2		3	3	3	3	1	3			3	2		3		
1-6	3	3	3				3				3	3	3		3	3	3		1	1	3	3	3		3	3	3	3	1		1			
1-7	3	3	3												3	3	3		1		3	3	3		3	3	3		1					
2-1	3	3	3	2			3				3	3		3	3	3	3	1		1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1			
2-2	3	3	3	1			3				3	3		3	3	3	3	1		1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1			
3-1	3	3	3				3								3	3	3	3	2	1	3	3	3		3	3	3	3	2	3	3			
4-1	3	3	3	3			3									3	3	3	1		3	3	3	3	3	3	3	3	3	1				
4-2	3	3	3				3				3				3	3	3	3	2	1	2	3	3	3		3	3	3	3	2	2	2		
6-1	3	3	3	3												3	3		3	3		3	3	3	1	3	3	3		3	3	1		
8-1	3	3	3				3								3	3	3		3	3	3	3	3		3	3	3	3	3	3	3	3		
8-2	3	3					3								3	3	3		3	3	3	3	3		3	3	3		3	3	3			
9-1	3	3	3	3			3				3	3		3	3	3	3				3	3	3	2	3	3	3	3	3	1	2	1		
9-2	3	3	3	3			3				3	3		3	3	3	3				3	3	3	1	3	3	2	3	1	2	1			
9-3	3	3	3	3			3								3	3	3				3	2	2	3	3	3	3	3	1	2				
10-1	3	3	3	3											3	3	3		1	1	2	3	3	3	3	3	3		1	1				
11-1																			1	3									1	3				
13-1	3	3	3	3			3				3				3	3		3	2		3	2	3	3	3	3	3		3	2	3			
13-2	3	3	3	2			3				3				3	3		3	2		1	2	3	3	3	3	3		3	2	3			
13-3	3	3	3	3			3				3	3			3	3		3			1	3	3	3	1	3	3		3		1			
13-4	3	3	3	1			3				3	3			3	3		3			1	3	3	3	3	3	3		3		3			
13-5	3	3	3	3			3				3	3			3	3		3	2		3	3	3	3	3	3	3		3	2	3			
14-1	3	3	3	3			3				3	3			3	3	3	3	1		1	3	3	3	1	3	3	3	2	1	2			
14-2	3	3	3	1			3				3	3			3	3	3	3	1		1	3	3	3	1	3	3	3	3	1	1			
14-3	3	3	3	1			3				3	3			3	3	3	3	1		1	3	3	3	1	3	3	3	3	1	1			
16-1	3	3	3	3			3								3	3	3		1		3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3			
17-1	3	3	3	3							3				3		2	3	2		1	3	3	3	3	2	1	3	2		1	3		
17-2	3	3	3	3			3				3	3	3	3					3			3	3	3	3				3					
17-3	3	3	3	3			3				3	3			3	3	3		1		3	2	3	3	2	1	3	2		1	3			
17-4	3	3	3	3							3	3			3		3		2		3	3	3	3	3	2		2		2	3			
17-5	3	3	3	3							3	3			3		3		1		3	3	3	3	3	2		3		1	3			
19-1	3	3	3								3	3			3	3	3		3		3	3	3	3		3	3	3		3	1	3		
19-2	3	3	3	3							3	3	3	3	3	3	3		2		2	3	3	3	3	3	3	3		2	2			
20-1	3	3	3	3							3				3	3	3				2	2	3	3	1	3	3	3		1	3			
Score	108	108	105	72	0	0	0	75	0	0	9	15	60	57	6	98	96	85	51	47	15	57	103	107	104	62	99	96	82	68	52	25	66	

1 = faible ; 2 = modéré ; 3 = fort

Codage niveau individuel

Rppts	IP	VO	CA	Organisation d'appartenance
1-1	3	3	1	Région
1-2	3	3	1	Région
1-3	3	3	1	Région
1-4	2	3	1	Région
1-5	2	3	1	Région
1-6	3	3	2	Région
1-7	1	3	1	Région
2-1	3	3	2	AAA
2-2	3	3	1	AAA
3-1	2	3	2	Alsace innovation
4-1	3	3	1	DIRECCTE
4-2	2	3	1	DIRECCTE
6-1	2	3	1	SATT
8-1	2	3	1	PDC Véhicule du futur
8-2	2	3	1	PDC Biovalley
9-1	3	3	2	ADIRA
9-2	3	3	2	ADIRA
9-3	3	3	3	ADIRA
10-1	2	3	1	CG Bas-Rhin
11-1	2	3	1	CCI Bas-Rhin
13-1	3	3	2	Eurométropole de Strasbourg
13-2	3	3	2	Eurométropole de Strasbourg
13-3	2	3	1	Eurométropole de Strasbourg
13-4	3	3	2	Eurométropole de Strasbourg
13-5	3	3	1	Eurométropole de Strasbourg
14-1	3	3	2	CAHR
14-2	3	3	2	CAHR
14-3	3	3	2	CAHR
16-1	2	3	1	CG Haut-Rhin
17-1	3	3	1	M2A
17-2	3	3	1	M2A
17-3	3	3	1	M2A
17-4	3	3	1	M2A
17-5	3	3	1	M2A
19-1	2	3	1	CCI Sud-Alsace
19-2	2	3	1	CCI Sud-Alsace
20-1	3	3	2	Société Industrielle de Mulhouse

IP = Identification personnelle ; **VO** = valorisation de l'objet ;
CA = capacité d'agir

1 = faible ; **2** = modéré ; **3** = fort

ANNEXE 5 – TEST DU KHI-DEUX

Tableau de contingence des effectifs observés

A partir du logiciel NVivo10, nous avons lancé une requête d'encodage matriciel en sélectionnant d'abord toutes les sous-dimensions du concept d'ancrage territorial ordonnées en rangées, ensuite nous avons sélectionné toutes les sous-dimensions du concept d'attractivité en colonnes, puis nous avons lancé une recherche de contenu de rangées et de colonnes. C'est par cette opération que le logiciel génère le tableau de contingence qui est ensuite exportable dans Excel pour procéder aux traitements statistiques souhaités.

Tableau de contingence des effectifs observés

	Action publique	Gouvernance territoriale	Effets économiques	Innovation	Marketing territorial	Qualité de vie	Cohésion sociale	Formation de l'individu-citoyen	TOTAL
Dimension spatiale	97	57	108	33	30	29	24	23	401
Dimension réticulaire	76	67	52	40	16	17	23	17	308
Dimension téléologique	59	57	32	9	19	52	58	36	322
TOTAL	232	181	192	82	65	98	105	76	1031

Degrés de liberté du tableau de contingence = (nb de lignes - 1) x (nb de colonnes - 1) = 2x7 = **14 ddl**

Test du Khi-deux (χ^2)

Le **Khi-deux**, noté χ^2 , sert à tester la signification statistique d'une association observée par tri croisé entre deux variables de type qualitatives nominales.

Une variable est dite qualitative nominale quand ses valeurs sont des éléments d'une catégorie type nom non hiérarchique. En d'autres termes, ses éléments ne peuvent pas se ranger dans un ordre logique, selon une hiérarchie naturelle. La donnée qualitative nominale ne peut donc être appréhendée qu'à travers des modalités entre lesquelles il n'existe aucune relation graduelle. Exemple : la variable « sexe » ou « couleur ». La variable « couleur » est de nature qualitative nominale puisque les valeurs pouvant être prises par celle-ci sont bien de type nom (vert, jaune, noir, rouge...) sans qu'aucune hiérarchie ne soit applicable entre les modalités recensées (on ne peut pas écrire que jaune > noir ou vert = rouge).

Face à ce type de variable, pour vérifier s'il existe ou non une relation, une forme de dépendance d'une variable par rapport à l'autre, on applique le test du **Khi-deux**. Selon Malhotra et al. (2007), le Khi-deux offre le moyen de vérifier l'existence d'une association systématique entre deux variables. Le test consiste à calculer pour chaque cellule l'effectif que l'on serait en droit d'attendre si les variables ne présentaient aucune association, compte tenu des totaux dont on dispose. Le khi-deux vise donc à tester l'hypothèse nulle H_0 d'indépendance des deux variables. Ces effectifs sont alors appelés « théoriques » et noté f_e . L'enjeu consiste alors à comparer ces effectifs théoriques f_e aux effectifs observés, notés f_o , dans le tri croisé. Plus l'écart entre les effectifs théoriques et observés est important, plus la valeur du Khi-deux augmente.

Pour un tri croisé présentant l lignes et c colonnes, et reposant sur un échantillon de n observations, l'effectif théorique de chaque cellule s'obtient par la formule suivante :

$$f_e \equiv \frac{n_r \cdot n_c}{n}$$

Tableau des effectifs théoriques

	Action publique	Gouvernance territoriale	Effets économiques	Innovation	Marketing territorial	Qualité de vie	Cohésion sociale	Formation de l'individu-citoyen	TOTAL
Dimension spatiale	90,23	70,40	74,68	31,89	25,28	38,12	40,84	29,56	401
Dimension réticulaire	69,31	54,07	57,36	24,50	19,42	29,28	31,37	22,70	308
Dimension téléologique	72,46	56,53	59,97	25,61	20,30	30,61	32,79	23,74	322
TOTAL	232	181	192	82	65	98	105	76	1031

Une fois l'effectif théorique calculé pour chaque cellule, on peut calculer le Khi-deux à partir de la formule suivante :

$$\chi^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

Tableau de comparaison des effectifs observés et des effectifs théoriques

	Action publique	Gouvernance territoriale	Effets économiques	Innovation	Marketing territorial	Qualité de vie	Cohésion sociale	Formation de l'individu-citoyen
Dimension spatiale	6,77	-13,40	33,32	1,11	4,72	-9,12	-16,84	-6,56
Dimension réticulaire	6,69	12,93	-5,36	15,50	-3,42	-12,28	-8,37	-5,70
Dimension téléologique	-13,46	0,47	-27,97	-16,61	-1,30	21,39	25,21	12,26

Tableau de comparaison des effectifs observés et des effectifs théoriques élevée au carré

	Action publique	Gouvernance territoriale	Effets économiques	Innovation	Marketing territorial	Qualité de vie	Cohésion sociale	Formation de l'individu-citoyen
Dimension spatiale	45,77	179,52	1110,42	1,22	22,27	83,11	283,55	43,03
Dimension réticulaire	44,79	167,14	28,71	240,36	11,68	150,71	70,02	32,54
Dimension téléologique	181,11	0,22	782,05	275,89	1,69	457,65	635,37	150,40

Tableau de contribution des termes au Khi-deux en valeur absolue

	Action publique	Gouvernance territoriale	Effets économiques	Innovation	Marketing territorial	Qualité de vie	Cohésion sociale	Formation de l'individu-citoyen	TOTAL
Dimension spatiale	0,51	2,55	14,87	0,04	0,88	2,18	6,94	1,46	29,43
Dimension réticulaire	0,65	3,09	0,50	9,81	0,60	5,15	2,23	1,43	23,46
Dimension téléologique	2,50	0,00	13,04	10,77	0,08	14,95	19,38	6,34	67,07
TOTAL	3,65	5,65	28,41	20,62	1,57	22,28	28,55	9,23	119,95 Khi-Deux

Pour savoir si le résultat du Khi-deux obtenu est ou non significatif il faut comparer notre Khi-deux calculé avec le Khi-deux tabulé correspondant au nombre de degrés de liberté (**ddl**) que l'on a et pour le seuil de confiance que l'on souhaite se fixer.

Le nombre de degrés de liberté se calcule comme suit :

$$\text{ddl} = (l-1) \times (c-1), \text{ autrement dit : } \text{ddl} = (\text{nombre de lignes} - 1 \times \text{nombre de colonnes} - 1).$$

Par exemple, dans le tableau de contingence proposé croisant le concept d'ancrage territorial et d'attractivité, avec 3 lignes et 8 colonnes dont les effectifs sont > 5 , ce qui nous permet de calculer un Khi-deux = 119,95. On souhaite savoir si ce résultat est significatif et si l'on peut rejeter l'hypothèse H_0 d'indépendance. Pour cela, on fixe un seuil de confiance = 0,001 soit 1 chance sur 1000 de se tromper. On aura donc confiance dans nos interprétations statistiques. Selon le nombre de lignes et de colonnes, on obtient $\text{ddl} = (3-1) \times (8-1) = 14$ degrés de liberté. Dès lors, on se réfère à la table de distribution du Khi-deux et si notre Khi-deux calculé est supérieur au Khi-deux indiqué dans le tableau alors notre Khi-deux est statistiquement significatif, soit $119,95 > 36,12$. Ce qui signifie qu'il existe une association entre les deux variables sans toutefois pouvoir juger de la causalité.

Extrait de la table de distribution du Khi-deux tiré de Malhotra et al. (2007)

α	0,05	0,01	0,001
ddl			
1	3,84	6,63	10,83
2	5,99	9,21	13,82
3	7,81	11,34	16,27
4	9,49	13,28	18,47
5	11,07	15,09	20,52
6	12,59	16,81	22,46
7	14,07	18,48	24,32
8	15,51	20,09	26,12
9	16,92	21,67	27,88
10	18,31	23,21	29,59
11	19,68	24,72	31,26
12	21,03	26,22	32,91
13	22,36	27,69	34,53
14	23,68	29,14	36,12
15	25,00	30,58	37,70
16	26,30	32,00	39,25
17	27,59	33,41	40,79
18	28,87	34,81	42,31
19	30,14	36,19	43,82
20	31,41	37,57	45,31
21	32,67	38,93	46,80
22	33,92	40,29	48,27
23	35,17	41,64	49,73
24	36,42	42,98	51,18
25	37,65	44,31	52,62
26	38,89	45,64	54,05
27	40,11	46,96	55,48
28	41,34	48,28	56,89
29	42,56	49,59	58,30
30	43,77	50,89	59,70

LISTE DES ILLUSTRATIONS

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Modèle de recherche.....	10
Figure 2 : Structuration de la thèse.....	14
Figure 3 : les liens entre attractivité territoriale et développement territorial	42
Figure 4: La triple insertion de la filiale étrangère	75
Figure 5 : intensité de l'ancrage territorial.....	77
Figure 6 : relations théoriques entre proximités, ressources spécifiques territoriales et ancrage territorial d'une filiale étrangère.....	85
Figure 7 : Centralité et pouvoir au sein de l'EMN réseau	111
Figure 8 : Typologie des relations siège-filiales	118
Figure 9 : processus de développement de l'initiative prise par une filiale et conséquences au sein de l'EMN	122
Figure 10 : Homéostasie pathologique	165
Figure 11 : La tension territoriale du couple Ago-Antagoniste « proximité – distance ».....	175
Figure 12 : La tension temporelle du couple Ago-Antagoniste « exogène – endogène ».....	177
Figure 13 : Les couples Ago-Antagonistes de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère	181
Figure 14 : articulation des couples AA pour une approche multi-niveaux de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère	182
Figure 15 : Le paradigme positiviste.....	259
Figure 16 : Le paradigme interprétativiste	261
Figure 17 : Le paradigme constructiviste	263
Figure 18 : Emergence et détermination d'une sensibilité épistémologique	266
Figure 19 : Un modèle de recherche inscrit dans le paradigme interprétativiste	275
Figure 20 : Modèle de recherche pour l'étude de la relation positive entre action publique locale et ancrage territorial des filiales étrangères	278
Figure 21 : carte de l'Alsace	317
Figure 22 : intensité et ambivalence de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère.....	349
Figure 23 : Bipolarité de l'échantillon à partir des fréquences obtenues pour chaque pôle des couples AA par rapport à l'ensemble des occurrences (en%).....	355
Figure 24 : Bipolarité de l'échantillon par rapport à chaque couple AA.....	356
Figure 25 : Les facteurs ago-antagonistes de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère	396
Figure 26 : les facteurs ago-antagonistes multi-niveaux de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère.....	397
Figure 27 : Les trois modèles de gouvernance territoriale de l'ancrage des filiales étrangères	438
Figure 28 : le modèle en étoile de la gouvernance territoriale	441
Figure 29 : Le modèle en escargot de la gouvernance territoriale	443
Figure 30 : le modèle chaotique de la gouvernance territoriale	445
Figure 31 : Caractéristiques des trois modèles de gouvernance territoriale proposés	447

Figure 32 : articulation statique des pratiques des managers territoriaux pour favoriser l'ancrage.....	464
Figure 33: Articulation dynamique des pratiques des managers territoriaux pour favoriser l'ancrage.....	465

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Les critères de l'attractivité territoriale durable.....	43
Tableau 2 : définition des formes les plus courantes de RTO.....	56
Tableau 3 : Définitions de l'ancrage territorial dans la littérature	71
Tableau 4 : processus d'activation et de spécification des ressources territoriales	82
Tableau 5 : Les formes canoniques de proximité.....	84
Tableau 6 : les types de gouvernance de la CGV.....	99
Tableau 7 : Les différences entre le corpus théorique des clusters et le corpus théorique des CGV	102
Tableau 8 : typologie des configurations d'initiatives prises par les filiales	131
Tableau 9 : Les trois piliers pour penser les institutions	140
Tableau 10 : Les différents types d'isomorphisme	144
Tableau 11 : Les réponses stratégiques aux pressions institutionnelles.....	145
Tableau 12 : Les grandes étapes de la décentralisation.....	198
Tableau 13 : typologie des logiques de l'action publique locale en faveur de l'ancrage territorial des filiales étrangères	215
Tableau 14 : Les approches alternatives pour manager les tensions organisationnelles.....	241
Tableau 15 : Typologie des pratiques organisationnelles paradoxales	243
Tableau 16 : Positionnement de l'interprétativisme	264
Tableau 17 : répartition des répondants de l'échantillon retenu par organisation	298
Tableau 18 : Design de la recherche	312
Tableau 19 : résultat des occurrences liées à l'ancrage territorial et à l'attractivité territoriale durable.....	323
Tableau 20 : matrice à groupements conceptuels de l'ancrage territorial et de l'attractivité territoriale durable	337
Tableau 21 : tableau de contingence des effectifs observés.....	338
Tableau 22 : contribution des termes au Khi-deux	340
Tableau 23 : écarts entre effectifs observés et effectifs théoriques.....	340
Tableau 24 : vers une échelle de mesure de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère	345
Tableau 25 : occurrences et fréquences des couples AA	354
Tableau 26 : matrice à groupements conceptuels des pôles AA	358
Tableau 27 : Score obtenu par partie prenante en termes de légitimité et de pouvoir	413
Tableau 28 : Score obtenu par partie prenante sur les dimensions autorité réelle et formelle.....	416
Tableau 29 : Score obtenu par partie prenante sur la dimension légitimité	419
Tableau 30 : Matrice à groupements conceptuels de la gouvernance territoriale	425
Tableau 31 : Matrice orientée-variable des pratiques des managers territoriaux pour favoriser l'ancrage.....	451

Tableau 32 : Les pratiques des managers territoriaux pour favoriser l'ancrage des filiales étrangères	452
Tableau 33 : les rôles possibles des filiales étrangères pour le territoire	466
Tableau 34 : éléments de contexte du cas étudié	547
Tableau 35 : Contenu du concept d'ancrage territorial des filiales étrangères	548
Tableau 36 : Les dimensions de l'attractivité territoriale durable	549
Tableau 37 : Les éléments explicatifs et ago-antagonistes de l'ancrage territorial des filiales étrangères	550
Tableau 38 : La gouvernance territoriale	555
Tableau 39 : Les pratiques organisationnelles paradoxales	556

LISTE DES ENCADRES

Encadré 1 : Problématique	275
Encadré 2 : Question de recherche 1	276
Encadré 3 : Propositions de recherche P1 et P2	276
Encadré 4 : Question de recherche 2	277
Encadré 5 : Propositions de recherche P3 et P4	277
Encadré 6 : Histoire d'ancrage 1	334
Encadré 7 : Histoire d'ancrage 2	342
Encadré 8 : Histoire d'ancrage 3	366
Encadré 9 : Histoire d'ancrage 4	375

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE	1
A. Contexte de la recherche.....	1
B. Objet de recherche	2
C. Propositions de recherche.....	4
D. Structuration de la thèse.....	10
 PARTIE I.	
CONSTRUCTION D'UN CADRE THEORIQUE ET CONCEPTUEL POUR LA RECHERCHE	15
 CHAPITRE I	
TERRITOIRE ET ATTRACTIVITE TERRITORIALE DURABLE	17
 SECTION 1. LE TERRITOIRE : ELEMENTS DE DEFINITION	18
1.1 Les tribulations épistémologiques de l'espace et du territoire en tant qu'objets scientifiques	18
1.2 Le territoire : un objet spatilo-social construit	20
1.3 Le territoire : un objet issu de l'action, construit pour l'action en relation avec un espace politico-administratif	22
1.4 Le territoire ou les territoires ? Dimensions idiosyncrasique et diachronique.....	24
1.5 Territoire, territorialité, et territorialisation.....	25
1.6 Apports et limites d'une définition du territoire pour l'objet de recherche...	26
 SECTION 2. LA GLOBALISATION DE L'ECONOMIE : L'ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL ET L'ATTRACTIVITE TERRITORIALE DURABLE.....	27
2.1 Mondialisation, globalisation, EMN et filiale étrangère : de quoi parle-t-on ?... ..	27
2.2 Le cas des filiales étrangères pour appréhender l'ambivalence de la globalisation de l'économie : entre opportunité de développement et risque de délocalisation	29
2.2.1 La globalisation de l'économie : une opportunité pour le développement économique national par l'attraction de filiales étrangères	29
2.2.2 La globalisation de l'économie : risque de délocalisation et concurrence mondiale.....	30
2.2.3 Les filiales étrangères : un cas qui cristallise les enjeux de la globalisation de l'économie pour les territoires infranationaux.....	32
2.3 La dialectique du global et du local : vers une glocalisation de l'économie ...	33

2.4	L'environnement concurrentiel des territoires	35
2.4.1	<i>L'absence d'ajustement automatique des territoires infranationaux et la concurrence territoriale</i>	35
2.4.2	<i>La concurrence entre territoires infranationaux au niveau national et au niveau global..</i>	36
2.5	Objectifs d'attractivité et de compétitivité territoriale pour répondre aux logiques concurrentielles	37
2.6	Faire face à la concurrence territoriale : l'attractivité territoriale au service du développement territorial	38
2.7	Une approche convergente entre développement exogène et développement endogène : l'attractivité territoriale durable	39
2.7.1	<i>Éléments de définitions de l'attractivité territoriale</i>	39
a.	Le registre comportemental et le registre attitudinal de l'attractivité territoriale.....	39
b.	Les cibles et les finalités de l'attractivité territoriale.....	40
2.7.2	<i>L'attractivité territoriale durable : enjeux et dimensions</i>	42
a.	Attractivité politique.....	43
b.	Attractivité économique	44
c.	Attractivité socio-citoyenne.....	44
2.8	Apports et limites de l'attractivité territoriale durable pour l'objet de recherche	44

SECTION 3. LES APPROCHES THEORIQUES DE L'ATTRACTIVITE : PERSPECTIVE ET POSITIONNEMENT THEORIQUE DU CONCEPT D'ANCRAGE TERRITORIAL	46	
3.1	Les travaux fondateurs d'une réflexion sur l'espace en économie	46
3.2	Les facteurs d'attractivité territoriale	48
3.3	Les approches théoriques de l'attractivité territoriale	49
3.3.1	<i>L'approche « micro » de l'attractivité territoriale</i>	50
3.3.2	<i>L'approche « macro » de l'attractivité territoriale</i>	51
3.3.3	<i>L'approche « méso » de l'attractivité territoriale</i>	52
3.4	L'économie territoriale : le choix de l'école de la Proximité et du concept d'ancrage territorial	55
3.4.1	<i>Les différentes formes de coordination par le territoire</i>	55
3.4.2	<i>Des analyses économiques à l'action publique : Les politiques publiques en matière de RTO</i>	56
3.4.3	<i>L'économie territoriale : les grands courants théoriques et le choix de l'école française de la Proximité</i>	61
3.5	Apports et limites des approches théoriques de l'attractivité territoriale pour l'objet de recherche	63
Synthèse du chapitre 1	64	

CHAPITRE 2.

L'ANCRAGE TERRITORIAL D'UNE FILIALE ETRANGERE : UNE APPROCHE MULTI-NIVEAUX ET UNE PERSPECTIVE AGO-ANTAGONISTE..... 66

SECTION 1.L'ANCRAGE TERRITORIAL DES FILIALES ETRANGERES : ELEMENTS DE DEFINITION, APPORTS ET LIMITES DE L'ECOLE DE LA PROXIMITE..... 69

- 1.1 L'ancrage territorial : éléments de définition 70**
- 1.2 L'ancrage territorial : une tension organisationnelle qui résulte d'une triple insertion de la filiale étrangère 74**
- 1.3 L'intensité et les limites de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère : proposition de trois dimensions pour une attractivité territoriale durable..... 75**
- 1.4 La dialectique du nomadisme et de l'ancrage 78**
- 1.5 Une approche penrosienne renouvelée : les ressources spécifiques territoriales à l'origine de l'ancrage territorial des filiales étrangères 79**
- 1.6 Les processus d'activation et de spécification des ressources territoriales 81**
- 1.7 Les ressources spécifiques territoriales expliquées par l'articulation de différentes formes de proximité 83**
- 1.8 Les leviers de territorialisation de la filiale étrangère 85**
- 1.9 Apports et limites de l'école de la Proximité pour l'objet de recherche 86**
 - 1.9.1 Les apports de l'école de la Proximité autour du concept d'ancrage territorial d'une filiale étrangère..... 86*
 - 1.9.2 Les limites d'ordre méthodologique 87*
 - 1.9.3 Les limites d'ordre conceptuel de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère.... 88*
 - 1.9.4 L'ancrage territorial d'une filiale étrangère : la combinaison de différentes approches théoriques pour pallier les limites identifiées 90*

SECTION 2. COMPRENDRE L'INSERTION DE LA FILIALE ETRANGERE DANS UNE INDUSTRIE GLOBALE : UNE APPROCHE PAR LES CHAINES GLOBALES DE VALEUR (CGV) 92

- 2.1 Ancrage théorique et définition des Chaînes Globales de Valeur (CGV)..... 93**
- 2.2 Les modèles de gouvernance de la CGV 95**
- 2.3 La dimension dynamique de la CGV et le concept de mise à niveau industrielle 99**
- 2.4 Les liens entre gouvernance et mise à niveau industrielle au sein de la CGV..... 101**
- 2.5 Apports et Limites d'une approche par les CGV pour l'objet de recherche 101**

SECTION 3.LES RELATIONS SIEGE-FILIALES POUR APPREHENDER LA MARGE DE MANŒVRE DE LA FILIALE ETRANGERE 104

- 3.1 D'une vision purement hiérarchique à une approche hétérarchique de l'EMN..... 106**
- 3.2 L'école de la contingence pour concevoir la structure interne de l'EMN de manière différenciée..... 108**

3.3 L'EMN : un réseau intra et interorganisationnel et une marge de manœuvre stratégique pour les filiales.....	110
3.4 Les rôles possibles endossés par les filiales	112
3.5 Apprécier le niveau d'autonomie de la filiale par l'examen des modalités de contrôle du siège : logique top-down.....	115
3.6 Les initiatives prises par les filiales : logique bottom-up.....	119
3.6.1 <i>L'émergence du concept d'initiative des filiales.....</i>	119
3.6.2 <i>Le processus lié à la prise d'initiative des filiales</i>	121
3.6.3 <i>Les facteurs facilitant la prise d'initiative</i>	122
a. Les capacités distinctives.....	123
b. Le contexte organisationnel.....	123
c. Le contexte lié à l'environnement local	123
d. Le niveau individuel et l'engagement du manager de filiale.....	126
3.6.4 <i>Les résultats attendus par la prise d'initiative des filiales</i>	128
3.6.5 <i>Typologie des formes d'initiatives</i>	129
3.6.6 <i>Les conséquences des prises d'initiatives</i>	132
3.7 Apports et Limites de l'analyse des relations siège-filiales pour l'objet de recherche.....	132
3.7.1 <i>Les rôles des filiales</i>	133
3.7.2 <i>Les modalités de contrôle exercées par le siège</i>	134
3.7.3 <i>Les initiatives prises par les filiales</i>	134
3.7.4 <i>L'engagement du manager de filiale</i>	135
3.7.5 <i>Les initiatives des filiales inscrites dans une quête d'efficacité</i>	136

SECTION 4.L'ANCRAGE TERRITORIAL DES FILIALES ETRANGERES EN REPONSE A UNE QUETE DE LEGITIMITE : ENTRE CONFORMITE ET RESISTANCE FACE A LA DUALITE DES PRESSIONS INSTITUTIONNELLES	137
4.1 Les concepts clés d'une lecture institutionnelle.....	138
4.1.1 <i>La notion d'institution.....</i>	138
4.1.2 <i>Le concept de « champ organisationnel »</i>	141
4.1.3 <i>La quête de légitimité face aux pressions institutionnelles au sein du champ organisationnel</i>	142
4.1.4 <i>La dimension contraignante des institutions : l'isomorphisme institutionnel et les pressions coercitives, mimétiques et normatives</i>	142
4.1.5 <i>La dimension habilitante des institutions : les réponses stratégiques des organisations face aux pressions institutionnelles</i>	144
4.2 Une lecture néo-institutionnelle de l'EMN et des relations siège-filiales	146
4.2.1 <i>Trois approches pour penser l'environnement institutionnel des EMN : du débat convergence-divergence à son dépassement.....</i>	147
4.2.2 <i>La dualité de l'environnement institutionnel des filiales</i>	148
4.2.3 <i>Entre conformité et résistance : les filiales boy scout et les filiales subversives. 150</i>	
4.3 Apports et limites d'une lecture néo-institutionnelle pour l'objet de recherche.....	152

4.3.1	<i>L'ancrage territorial de la filiale étrangère comme le résultat de pressions institutionnelles duales</i>	153
4.3.2	<i>Le rôle de l'action publique locale pour accompagner les stratégies de conformité ou de résistance de la filiale étrangère</i>	153
4.3.3	<i>Les limites des travaux adoptant une lecture néo-institutionnelle</i>	154

SECTION 5. L'ANCRAGE TERRITORIAL DES FILIALES ETRANGERES : UNE PERSPECTIVE

AGO-ANTAGONISTE	156
5.1 L'ancrage territorial d'une filiale étrangère : un phénomène complexe	157
5.1.1 <i>Le caractère relatif de la complexité</i>	157
5.1.2 <i>L'irréductibilité d'un phénomène complexe</i>	158
5.1.3 <i>L'imprévisibilité d'un phénomène complexe</i>	158
5.1.4 <i>La récursivité d'un phénomène complexe</i>	158
5.1.5 <i>Les nombreuses interactions d'un phénomène complexe</i>	159
5.1.6 <i>La diffusion de l'autorité comme caractéristique d'un phénomène complexe</i>	159
5.1.7 <i>Adopter une logique « dialogique » pour penser la complexité du phénomène d'ancrage territorial d'une filiale étrangère</i>	160
5.2 Une perspective ago-antagoniste de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère	161
5.2.1 <i>Éléments de définition du paradoxe</i>	161
5.2.2 <i>Du paradoxe à l'ago-antagonisme</i>	164
5.2.3 <i>Les caractéristiques de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère en tant que phénomène Ago-Antagoniste (AA)</i>	167
5.3 Les ago-antagonismes de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère	171
5.3.1 <i>Articulation théorique et conceptuelle pour penser l'ancrage territorial des filiales étrangères</i>	171
5.3.2 <i>Les différentes forces ago-antagonistes de l'ancrage territorial des filiales étrangères</i>	173
a. <i>L'approche par les ressources territoriales : le couple AA « proximité – distance » de l'ancrage territorial</i>	174
b. <i>L'approche par les Chaînes Globales de Valeur (CGV) : le couple AA « local – global »</i>	175
c. <i>L'approche par les CGV : le couple AA « exogène – endogène » de l'ancrage territorial d'une filiale étrangère</i>	176
d. <i>Les relations siège-filiales : le couple AA logique « top down – bottom up » de l'ancrage territorial</i>	177
e. <i>Les relations siège-filiales : le couple AA engagement du manager de filiale « pour le territoire – pour l'EMN »</i>	178
f. <i>La lecture néo-institutionnelle : le couple AA « conformité – résistance »</i>	179
5.3.3 <i>Synthèse et articulation des couples AA de l'ancrage territorial des filiales étrangères pour une approche multi-niveaux</i>	180
5.4 Apports et limites d'une perspective ago-antagoniste pour l'objet de recherche	182
Synthèse du chapitre 2	184

CHAPITRE 3.

LE MANAGEMENT TERRITORIAL DE L'ANCRAGE TERRITORIAL DES FILIALES ETRANGERES... 188

SECTION 1. L'EMERGENCE DU MANAGEMENT TERRITORIAL, L'ORGANISATION TERRITORIALE ET L'ACTION PUBLIQUE LOCALE EN FAVEUR DE L'ANCRAGE TERRITORIAL DES FILIALES ETRANGERES 190

1.1 Emergence et définition du management public territorial..... 190

1.1.1 Substrat théorique du management public : du NPM au post-NPM 191

a. Les principes du New Public Management qui permettent l'émergence d'un management public territorial 191

b. Le NPM et ses dysfonctionnements : entre marketisation à outrance et perte de valeurs publiques 192

c. Le post-NPM : hybridation des formes d'organisation et recentrage de l'action sur l'utilisateur pour un management de la valeur publique 192

1.1.2 Emergence du management public territorial : mouvement de déconcentration-décentralisation 194

1.1.3 Définition du management public territorial 195

1.2 L'organisation territoriale de la République et ses orientations récentes 197

1.2.1 L'intercommunalité pour des territoires construits 199

1.2.2 Le renforcement de la métropolisation : des territoires attracteurs de ressources et connectés pour faire face à la concurrence mondiale 200

1.2.3 Une décentralisation centralisée : le cas des régions chefs de file en développement économique et territorial 203

1.2.4 Une décentralisation inachevée : le millefeuille institutionnel porté par des « managers territoriaux » pour une « action publique locale » 205

1.3 L'action publique locale en faveur de l'ancrage territorial des filiales étrangères..... 208

1.3.1 La légitimité de l'action publique en faveur de l'attractivité territoriale des filiales étrangères 209

a. L'émergence des politiques publiques d'attractivité territoriale 210

b. Les évolutions des politiques publiques d'attractivité territoriale 211

1.3.2 Les logiques de l'action publique locale en faveur de l'ancrage territorial des filiales étrangères..... 212

1.4 Apports et limites des logiques d'action publique en faveur de l'ancrage territorial des filiales étrangères 216

SECTION 2. LA GOUVERNANCE TERRITORIALE EN MATIERE D'ANCRAGE TERRITORIAL DES FILIALES ETRANGERES : UNE GOUVERNANCE TERRITORIALE ANARCHIQUE ? 218

2.1 L'émergence de la notion de gouvernance territoriale..... 219

2.1.1 De la gouvernance à la gouvernance territoriale..... 219

2.1.2 La gouvernance territoriale comme réponse à différents mouvements 220

a. Le mouvement de déterritorialisation-reterritorialisation..... 220

b. Le mouvement de déconcentration-décentralisation	220
c. Le mouvement de désinstitutionnalisation-réinstitutionnalisation	221
2.1.3 <i>La polysémie liée à la gouvernance territoriale : un concept, des situations multiples</i>	222
2.2 Les quatre approches de la gouvernance territoriale	222
2.2.1 <i>La gouvernance territoriale en management stratégique des entreprises</i>	223
2.2.2 <i>La gouvernance territoriale selon l'économie territoriale</i>	224
2.2.3 <i>La gouvernance territoriale en sciences politiques</i>	224
2.2.4 <i>La gouvernance territoriale en management public</i>	225
2.3 Point de convergence des différentes approches	225
2.3.1 <i>Une pluralité d'acteurs hétérogènes et un pouvoir partagé qui comportent des risques pour l'action publique locale</i>	225
a. La gouvernance territoriale : une organisation réticulaire et distribuée	226
b. La gouvernance territoriale : un partage du pouvoir et une stratégie territoriale « chemin faisant »	227
c. La gouvernance territoriale : un rapport de coopération et de conflit source de dilemmes	228
2.3.2 <i>Une tension entre gouvernance formelle et gouvernance informelle</i>	229
2.3.3 <i>Les modèles de gouvernance territoriale</i>	230
2.4 La gouvernance territoriale : limites des différentes approches et proposition d'une perspective anarchique	231
2.4.1 <i>Les limites conceptuelles des différentes approches : une action collective qui pose question</i>	232
2.4.2 <i>La gouvernance territoriale en matière d'ancrage territorial des filiales étrangères : le choix d'une approche managériale et anarchique</i>	234
2.5 Apports et limites de la gouvernance territoriale anarchique pour l'objet de recherche	236

SECTION 3. LES MANAGERS TERRITORIAUX FACE AUX AGO-ANTAGONISMES DE L'ANCRAGE TERRITORIAL DES FILIALES ETRANGERES : DES PRATIQUES

ORGANISATIONNELLES PARADOXALES ?	238
3.1 Les paradigmes de réponses managériales face aux pôles ago-antagonistes	239
3.1.1 <i>Le paradigme du choix</i>	240
3.1.2 <i>Le paradigme de l'acceptation</i>	240
3.1.3 <i>Les trois approches managériales de la tension organisationnelle</i>	241
3.2 Logiques managériales et pratiques organisationnelles paradoxales	242
3.2.1 <i>La logique de différenciation pour réguler un couple ago-antagoniste</i>	244
a. Les pratiques séquentielles	245
b. Le compartimentage	245
3.2.2 <i>La logique du dialogue</i>	246
a. La stratification	247
b. L'oscillation	248
c. La construction locale	248
3.2.3 <i>La logique de disparition : le recadrage</i>	248

3.3 Apports et limites des pratiques organisationnelles paradoxales pour l'objet de recherche.....	249
Synthèse du chapitre 3.....	251
SYNTHESE PARTIE 1.....	252
 PARTIE 2.	
ETUDE EMPIRIQUE DE L'ACTION PUBLIQUE LOCALE EN FAVEUR DE L'ANCRAGE TERRITORIAL DES FILIALES ETRANGERES AU SEIN DE LA REGION ALSACE	
	254
 CHAPITRE 4.	
POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE, CHOIX METHODOLOGIQUES, ET CRITERES DE SCIENTIFICITE.....	
	256
 SECTION 1.POSTURE EPISTEMOLOGIQUE ET IMPLICATIONS METHODOLOGIQUES	
	257
1.1 Les trois principaux paradigmes épistémologiques en sciences de gestion : positivisme, interprétativisme et constructivisme	257
<i>1.1.1 Le paradigme positiviste</i>	<i>258</i>
<i>1.1.2 Le paradigme interprétativiste.....</i>	<i>260</i>
<i>1.1.3 Le paradigme constructiviste</i>	<i>262</i>
1.2 Le choix d'une posture interprétative dans une version « aménagée » et porteuse d'ago-antagonismes épistémiques	264
<i>1.2.1 Comment s'est opéré notre rapprochement d'une posture interprétativiste ? retour sur les sources d'influence.....</i>	<i>265</i>
<i>1.2.2 Entre acte de foi, diversité et intégration : le choix d'une position intégrative ..</i>	<i>267</i>
a. Les positions du chercheur face aux paradigmes épistémologiques	267
b. Les ago-antagonismes épistémiques d'une posture interprétativiste « aménagée »	268
1.3 Une exploration hybride par l'abduction à travers une approche qualitative	271
<i>1.3.1 Une exploration hybride</i>	<i>271</i>
<i>1.3.2 Un raisonnement abductif.....</i>	<i>272</i>
<i>1.3.3 Le choix d'une approche qualitative.....</i>	<i>273</i>
1.4 Retour sur la construction du modèle de recherche finalisé.....	274
 SECTION 2.RECUEIL ET ANALYSE DES DONNEES DANS LE CADRE D'UNE ETUDE DE CAS UNIQUE ET HOLISTIQUE.....	
	279
2.1 La région Alsace : Une étude de cas unique comme stratégie de recherche qualitative	279
<i>2.1.1 Le choix de l'étude de cas</i>	<i>280</i>
<i>2.1.2 Le choix d'une étude de cas unique, holistique et intrinsèque.....</i>	<i>281</i>
a. La question du nombre d'unité d'analyse à retenir	281

b. Les objectifs poursuivis par l'étude de cas unique holistique : le choix d'une visée intrinsèque.....	283
2.1.3 <i>Les fondements théoriques de la sélection du cas : la région Alsace comme cas extrême</i>	284
2.2 La collecte et le traitement des données	288
2.2.1 <i>La triangulation des sources d'évidence</i>	288
2.2.2 <i>L'entretien semi-directif au cœur de la démarche de recherche</i>	289
2.2.3 <i>L'échantillonnage : qui sont les acteurs pertinents et pourquoi ?</i>	291
a. Identification d'une partie prenante du noyau stratégique par le collectif	293
b. Identification d'une partie prenante du noyau stratégique par la réflexivité individuelle	295
c. Techniques de sélection des meilleures données récoltées	296
d. Présentation de l'échantillon	297
2.3 L'analyse de contenu et le codage des données	299
2.3.1 <i>Le processus de l'analyse de contenu</i>	300
2.3.2 <i>Les unités d'analyse retenues et leur traitement : les unités de sens pour une analyse quantitative et qualitative</i>	301
2.3.3 <i>Les techniques de codage employées : entre codage a priori et codage émergent pour une grille semi-structurée</i>	303
a. Les différents types de codes utilisés	303
b. Le processus de construction de la grille de codage semi-structurée	303
c. Présentation des codes de premier niveau	304
2.4 Les critères d'évaluation de la connaissance produite	307
2.4.1 <i>La validité du construit</i>	308
2.4.2 <i>Validité interne : crédibilité des connaissances produites</i>	309
2.4.3 <i>Validité externe : transférabilité des connaissances produites</i>	310
2.4.4 <i>Fiabilité : transparence des connaissances produites et réflexivité du chercheur</i>	311
Synthèse du chapitre 4	312

CHAPITRE 5.

PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS (P1, P2)..... 314

SECTION 1.PRESENTATION DE L'ALSACE ET DES ELEMENTS DE CONTEXTE 315

1.1 Contexte historique	315
1.2 Contexte géographique	316
1.3 Contexte économique	318
1.4 Contexte politique	319

SECTION 2. PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS ISSUS DE LA

PROPOSITION 1..... 320

2.1 Retour sur les techniques de codage et méthodes d'analyse employées	320
--	-----

2.2 Résultats P1 : L’ancrage territorial d’une filiale étrangère et l’attractivité territoriale durable	322
2.2.1 <i>Les dimensions de l’ancrage territorial d’une filiale étrangère et ses effets sur l’attractivité territoriale durable</i>	322
a. La dimension spatiale de l’ancrage territorial d’une filiale étrangère	324
b. La dimension réticulaire de l’ancrage territorial d’une filiale étrangère	328
c. La dimension téléologique de l’ancrage territorial d’une filiale étrangère.....	332
2.2.2 <i>Structure sous-jacente des liens entre ancrage territorial et attractivité territoriale durable</i>	335
a. Observations de la matrice à groupements conceptuels	336
b. Observation du tableau de contingence croisant les concepts d’ancrage territorial et d’attractivité territoriale durable	338
c. Test d’association entre les variables ancrage territorial et attractivité territoriale durable.....	339
d. Ancrage territorial et attractivité territoriale durable : une intensité progressive, des sous-dimensions complémentaires, et une ambiguïté causale	341
2.3 Discussion des résultats issus de la P1	343
2.3.1 <i>Vers une échelle de mesure de l’ancrage territorial d’une filiale étrangère</i>	344
2.3.2 <i>L’ancrage territorial et l’attractivité territoriale durable : un objectif stratégique du management territorial</i>	345
2.3.3 <i>La dimension téléologique : un levier de territorialisation de la filiale étrangère</i>	347
2.3.4 <i>L’ambivalence de l’ancrage territorial d’une filiale étrangère</i>	348

SECTION 3. PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS ISSUS DE LA PROPOSITION 2350

3.1. Retour sur les techniques de codage et méthodes d’analyse employées	351
3.2. Résultats P2 : Les couples ago-antagonistes facteurs de l’ancrage territorial d’une filiale étrangère et l’action publique locale	353
3.2.1 <i>Analyse des fréquences obtenues par couple AA et par pôle AA</i>	353
3.2.2 <i>Observations et commentaires de la matrice à groupements conceptuels</i>	356
3.3 Résultats P2 : Analyse par couple Ago-Antagoniste	359
3.3.1 <i>Le couple AA « Global – Local »</i>	359
3.3.2 <i>Le couple AA « Conformité – Résistance »</i>	362
a. Le champ organisationnel du territoire.....	362
b. Le champ organisationnel de l’EMN.....	365
c. Entre conformité et résistance face aux normes de performance du siège	367
3.3.3 <i>Le couple AA « Exogène – Endogène »</i>	370
a. Le pôle « Exogène »	371
b. Le pôle « Endogène »	373
3.3.4 <i>Le couple AA « Top-down – Bottom-up »</i>	376
a. Le pôle « Top-down »	377
b. Le pôle « Bottom-up ».....	378
3.3.5 <i>Le couple AA « Proximité – Distance »</i>	381
a. Le pôle « Proximité »	381
b. Le pôle « Distance »	386

3.3.6 <i>Le couple AA engagement du manager de filiale « pour le territoire – pour l’EMN »</i>	389
3.4 Synthèse et discussion des résultats issus de la P2	392
3.4.1 <i>La bipolarité des managers territoriaux et les ago-antagonismes de l’ancrage territorial d’une filiale étrangère</i>	392
3.4.2 <i>L’action publique locale et l’articulation des facteurs ago-antagonistes de l’ancrage territorial d’une filiale étrangère</i>	396
a. De l’articulation des couples AA « local – global », « top-down – bottom-up », et « proximité-distance »	398
b. ...A l’intégration dans un couple AA « conformité – résistance » impliquant le couple AA engagement du manager de filiale « pour le territoire – pour l’EMN »	398
c. ...Dont la finalité vise à agir sur le couple AA « endogène – exogène »	400
d. L’action publique locale et son champ organisationnel : entre pressions institutionnelles habilitantes et contraignantes qui entraînent de la déviance	402
e. Les « agents du territoire » chargés d’infiltrer les filiales étrangères pour favoriser leur ancrage	404
Synthèse du chapitre 5	406

CHAPITRE 6.

PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS (P3, P4)..... 409

SECTION 1.PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS ISSUS DE LA PROPOSITION 3410

1.1 Retour sur les techniques de codage et méthodes d’analyse employées pour générer les résultats issus de la P3	410
1.2 Résultats P3 : le caractère anarchique de la gouvernance territoriale en matière d’ancrage territorial des filiales étrangères	412
1.2.1 <i>Le noyau stratégique du système de gouvernance territoriale en matière d’ancrage des filiales étrangères : pluralité des parties prenantes et polycentrisme</i>	412
a. Un noyau stratégique formé par des organisations hébergeant des « agents du territoire »	414
b. La montée en puissance des EPCI via une professionnalisation dans le champ d’intervention économique	415
c. La pluralité des parties prenantes perçues comme légitimes	419
d. Les pôles de compétitivité et les universités	419
1.2.2 <i>Les tensions entre territoire administratif prescrit et territoire d’action construit : un système de gouvernance territoriale à géométrie variable</i>	420
1.2.3 <i>Les attributs de l’anarchie et le système de gouvernance territoriale</i>	424
a. Le poids de la dimension relationnelle et le besoin de confidentialité pour favoriser l’ancrage d’une filiale étrangère renforcent le caractère anarchique	427
b. L’existence d’un « quasi-marché » des aides aux entreprises et de relations entre managers territoriaux coopératives et concurrentielles	429
c. Des problèmes productifs inscrits dans l’urgence et inédit : un fonctionnement par équipe-projet porté par des dynamiques collaboratives	431

d. Un fonctionnement par découplage : entre des feuilles de routes ritualisées et des démarches de tâtonnement par essai-erreur	432
e. La problématique de l'évaluation dans un contexte de gouvernance territoriale anarchique	433
f. Le caractère ambivalent de la pluralité des parties prenantes	434
g. La petite taille du territoire : un élément facilitateur de l'action collective	436
1.3 Discussion des résultats issus de la P3	437
3.1.1 <i>Le modèle de l'étoile : pressions concurrentielles, logique proactive et non-coordonnée</i>	441
1.3.2 <i>Le modèle de l'escargot : logique de coordination et de réactivité, routines organisationnelles</i>	443
1.3.3 <i>Le modèle chaotique : problème productif inédit, fonctionnement par tâtonnement, logique de collaboration et de réactivité urgente</i>	445

SECTION 2. PRESENTATION ET DISCUSSION DES RESULTATS ISSUS DE LA PROPOSITION 4448

2.1 Retour sur les techniques de codage et méthodes d'analyse employées pour générer les résultats issus de la P4	448
2.2 Résultats P4 : les pratiques des managers territoriaux pour favoriser l'ancrage des filiales étrangères	449
2.2.1 <i>Eléments de précision : qu'entendons-nous par « pratiques » ?</i>	450
2.2.2 <i>Les pratiques des managers territoriaux face aux facteurs ago-antagonistes de l'ancrage des filiales étrangères</i>	450
2.3 Discussion des résultats issus de la P4	454
2.3.1 <i>Le temps normal : pratiques séquentielles et pratiques de compartimentage</i>	455
2.3.2 <i>Le temps de l'urgence : des pratiques d'oscillation et de stratification</i>	455
2.3.3 <i>Le temps de la réflexion stratégique : des pratiques de construction locale et de recadrage</i>	457
Synthèse du chapitre 6	459

CHAPITRE 7.

DISCUSSION GENERALE : PROPOSITION D'UN MODELE DE MANAGEMENT TERRITORIAL BIPOLAIRE POUR FAVORISER L'ANCRAGE TERRITORIAL DES FILIALES ETRANGERES	462
7.1 Les pratiques des managers territoriaux visant à favoriser l'ancrage territorial des filiales étrangères	463
7.2 Les rôles endossés par les filiales étrangères pour le territoire et les critères saillants d'identification	465
7.3 Les compétences liées à un management territorial bipolaire pour favoriser l'ancrage des filiales étrangères	467
7.4 Histoire d'ancrage : David contre Goliath ou les managers alsaciens face au géant américain General Motors	470
Synthèse du chapitre 7	475
SYNTHESE PARTIE 2	476

<i>CONCLUSION GENERALE</i>	477
A. Les objectifs de la recherche	477
B. Les principaux résultats	480
C. Les apports et limites de la recherche	482
1. Les apports théoriques de la recherche	482
2. Les apports méthodologiques de la recherche	483
3. Les limites de la recherche	483
D. Les voies de recherche	484
1. Une approche par les instruments de l'action publique	485
2. L'espace Rhéna n : la question de la construction d'un territoire à travers la notion de travail institutionnel.....	486
3. Le management public des ressources humaines territoriales	487
E. Les recommandations managériales	488
 BIBLIOGRAPHIE	 492
 <i>ANNEXES</i>	 537
ANNEXE 1 – LISTE DES REpondants	538
ANNEXE 2 – GUIDES D'ENTRETIEN	542
ANNEXE 3 – GRILLE DE CODAGE	546
ANNEXE 4 – CODAGE NOYAU STRATEGIQUE	558
ANNEXE 5 – TEST DU KHI-DEUX	560
 <i>LISTE DES ILLUSTRATIONS</i>	 563
LISTE DES FIGURES	563
LISTE DES TABLEAUX	564
LISTE DES ENCADRES	565