



Les ressorts du développement territorial dans la mondialisation

Olivier COUSSI – MCF Associé

IAE - Université de Poitiers

ENPC – Mastère AMUR 30/09/2016

☎ : +33 549 45 44 22
☎ : +33 670 04 21 17
✉ : olivier.coussi@univ-poitiers.fr

Qui suis-je ?

- Olivier COUSSI, 46 ans
- **Maître de Conférence Associé** depuis le 1/09/2013
- Chercheur au CEREGE EA 1722
- **Doctorat en Mécanique**, université de Poitiers, 1997
- **Auditeur de l'IHEDATE** Institut des Hautes Etudes de Développement et d'Aménagement des Territoires en Europe, Sciences Po Paris/ENPC/DATAR, 2006
- **Directeur du Développement** chez VALTEC Valorisation de la recherche et transfert de technologie, 1997-2002
- **Président du CA de VALBIOS** Biotechnologie pour l'agriculture raisonnée, 2000-2003
- **Directeur** chez Invest in Western France, 2002-2013

... ancien Professionnel du dev éco



- De 2002 à 2013
- Relations Institutionnelles
- Ingénierie financière publique
- Prospection internationale :
Canada (+60), USA (+15), Espagne,
Italie, Maroc, Inde, ...

- Directeur de Projets :
 - Industries & Services
 - Scientifiques & Technologiques
 - Public/Privé



Quels atouts, quels handicaps et quelles opportunités de développement des villes et des territoires dans la mondialisation ?

- Attractivité
- Développement économique
- Compétitivité
- Développement soutenable

Éléments de contexte

- Globalisation : on accorde de plus en plus d'importance aux **territoires** (contributions dans les sphères économiques et sociales).
- Crise(s) financière(s)
- La croissance (sic !) ne génère plus de projets endogènes et exogènes que les territoires pourraient se partager « presque » sans concurrences
- La rareté des projets coûte cher en ingénierie territoriale
- Une « pression sociale » exacerbée sur les exécutifs politiques aux différents niveaux
- Quelles sont les meilleures voies publiques de soutien à la création de valeurs ajoutées pour les entreprises et donc d'emplois pérennes pour le territoire ?
- ... dans un contexte de réforme territoriale mise en place au 1^{er} janvier 2016 !

Nouvelles lois économiques pour les territoires

Globalisation et fragmentation des chaînes de valeur

+

Accroissement de la mobilité des échanges

+

Décentralisation

+

Société du Zapping territorial

+

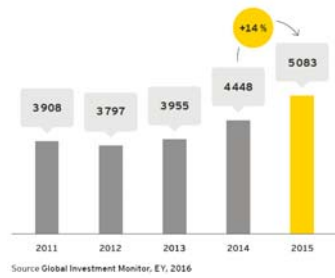
Intensité des besoins et désirs individuels

=

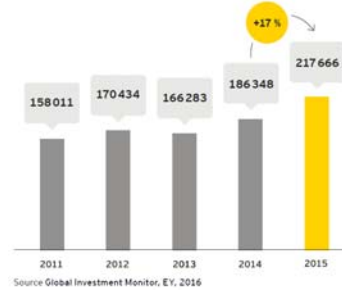
Création d'opportunité pour les territoires, mais les rentes territoriales sont attaquées. La captation de flux crée des richesses et de l'emploi : il faut être attractif !

2015 : Une Europe active au cœur des crises (EY)

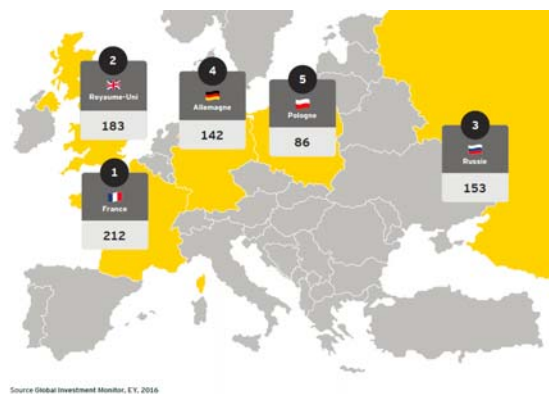
Évolution des projets d'implantations internationales en Europe



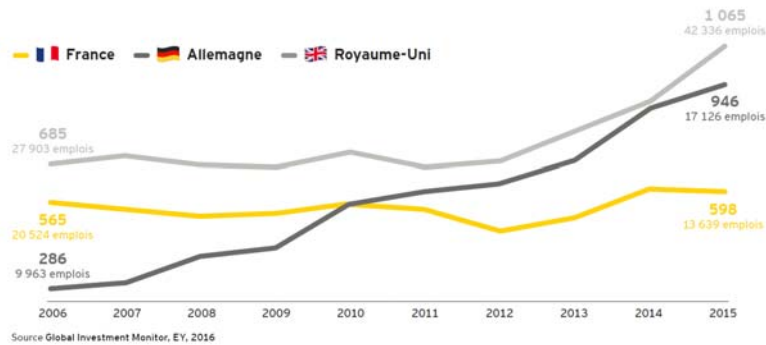
Évolution du nombre de création d'emplois en Europe



Top 5 européen pour l'accueil de projets industriels (EY)



Évolution comparée du nombre de projets d'implantations internationales entre 2006 et 2015 (EY)



L'attractivité selon Pierre VELTZ (2004)

- notion complexe qui, appliquée aux territoires, doit tenir compte des interactions entre **trois facteurs** :
 - la **mondialisation** industrielle en parallèle de la **globalisation** financière, dans un univers d'échanges et de production de plus en plus transnationaux ;
 - la **métropolisation** (polarisation de l'économie) ;
 - le mode d'**organisation** des firmes (et pas seulement des grandes firmes).
- souligne à juste titre que les termes de « territoire », de « compétitivité » et d'« attractivité » sont devenus des mots très en vogue et parfois même interchangeables dont on a un peu perdu le sens.
- Veltz P. (2004), « Il faut penser l'attractivité dans une économie relationnelle... », *Pouvoirs Locaux*, n°61, dossier, II/2004.

Une 1^{ère} vision exogène ...

- « L'attractivité économique d'un territoire repose sur sa capacité à capter des ressources extérieures ». (INSEE)
 - « attirer des emplois » et ce qui y contribue directement.
- On distingue :
 - L' **attractivité économique productive** : capacité à attirer des ressources productives notamment des entreprises et des capitaux.
 - L' **attractivité économique résidentielle** : une ville, une agglomération urbaine ou un territoire peuvent se révéler attractifs en misant sur le bénéfice des effets économiques liés à des migrations d'actifs (touristes, navetteurs (ex : salariés travaillant en dehors du territoire), ou de retraités dans la zone en question).
- Ces phénomènes reposent sur un caractère strictement **exogène** des mouvements en question : il s'agit d'attirer « en dedans » ce qui précédemment était « en dehors ».

... complétée par une vision endogène

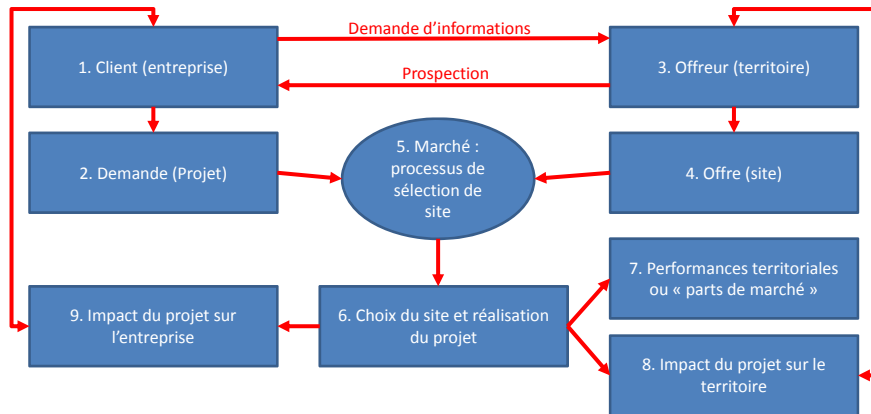
- si un territoire apparaît comme **attractif** ce n'est pas seulement qu'il se révèle à même de **capter des ressources** de quelque ordre que ce soit à l'extérieur, c'est aussi et surtout qu'il est en mesure de **mettre en valeur** ses **ressources propres** ou **endogènes**.
- Par mise en valeur, il faut entendre l'aptitude d'un territoire à faire « jouer » de façon complémentaire ses différents **atouts**, de sorte d'être à même de constituer un « **système** » d'interrelations de ses différentes fonctions.
- Différents **facteurs** de nature très diverses sont susceptibles de jouer un rôle à ce titre : qualité des infrastructures, capacité à créer des emplois, richesse du capital humain, capacité de recherche et d'innovation, qualité de vie et image d'une ville, d'une agglomération urbaine ou d'un territoire, gouvernance ...

- La notion d'attractivité implique un corollaire : la recherche/production systématiques d'informations comparatives sur les **forces et faiblesses des territoires** ainsi que sur leur **performance** d'accueil des investissements.

D'où la difficulté d'une définition simple de l'attractivité !

- définition triviale : « l'attractivité est la capacité pour un territoire d'offrir aux investisseurs des conditions d'accueil suffisamment intéressantes pour les inciter à y localiser leurs projets de préférence à un autre territoire »
- Hypothèses implicites :
 - La **demande** émane des firmes investisseuses qui veulent réaliser un certain nombre de projets d'investissement dont la caractéristique est d'être géographiquement mobiles, c'est-à-dire de pouvoir être réalisés à l'identique dans des localisations concurrentes.
 - L'**offre** est portée par les « territoires » qui proposent aux entreprises un certain nombre de sites de localisation potentiels pour leurs projets mobiles.
 - La **concurrence** entre territoires (ou plutôt entre sites en compétition pour l'accueil du même projet) fait entrer en ligne de compte un très grand nombre de critères liés à la qualité et au coût des ressources locales, à leur adaptation aux besoins spécifiques caractérisant chaque projet, à la proximité au marché, à la qualité de l'environnement des affaires, aux risques attachés aux différents territoires, etc.

Une représentation simplifié du marché des projets d'investissements étrangers



On oublie le management de tout cela ...

- redistribution des rôles entre les **acteurs** de la gouvernance publique aux différentes échelles des découpages administratifs (pays, région, département, métropole, agglomération, ville, ...).
- clarifications dans la **gestion des dispositifs publics** d'accompagnement au développement économique
- Mais ... il subsiste toutefois des dysfonctionnements ...
- Une **profusion** des acteurs (Etat, collectivités, ARD, CCI, ...) aux légitimités et statuts multiples (élus, techniciens, ...) ...
- ... pouvant conduire, dans le meilleur des cas à une **mauvaise optimisation** de la ressource, mais aussi parfois à des situations d'échecs, induits par des **conflits d'intérêts** éventuels.
- ... et alimenté par la **confusion** des rôles entre parties prenantes (entre élus et techniciens par exemple)

Les politiques publiques existent ...

- SPL : Systèmes Productifs Locaux
- Loi de décentralisation de 2004 : Schémas Régionaux de Développements Economiques
- 2005 : Pôles de compétitivité > stratégie mixant entreprise/recherche/formation
- 2010 : Grappes Industrielles
- 2016 : SRDEII après la loi Notre

17

... mais la confrontation à la réalité est souvent douloureuse ...

- les décideurs publics se trouvent confrontés à des **stratégies de localisation** des investissements économiques portées par les acteurs privés de plus en plus **complexes**.
- Mise en concurrence des territoires et posent la question du **management** du développement économique local.
- Les **entreprises à capitaux étrangers** ont souvent cristallisé des crispations collectives et illustrent ainsi les difficultés sous-jacentes au management des projets d'implantations des investissements sur un territoire ainsi que de leurs **pérennités**.
- Les praticiens du développement économique constatent parfois des **dysfonctionnements**, dans le management de l'ensemble des acteurs de la **chaîne d'action publique** pour ce type de projet, pouvant conduire à l'échec du processus d'implantation.

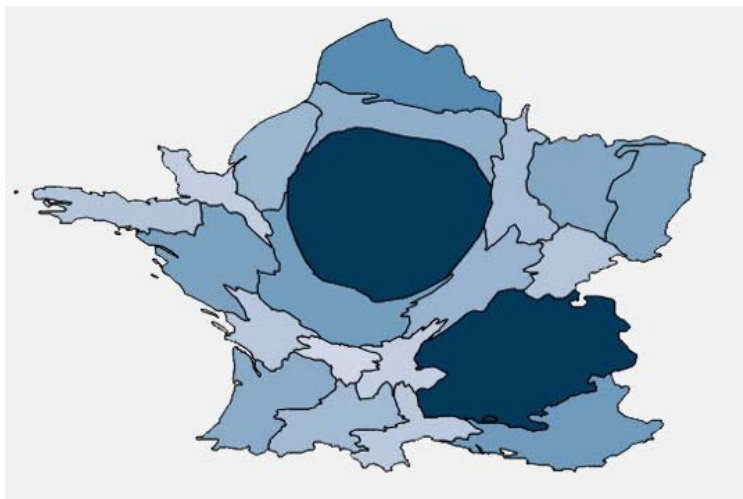
Le cadre de l'intervention d'aujourd'hui

- nous interrogerons **la pertinence et la performance** du dispositif public d'accompagnement et de management d'un projet d'IDE sur un territoire afin d'expliquer les causes et raisons du succès ou de l'échec du processus.
- 1. nous présenterons 2 cas pris sur un même territoire et une même période temps et qui nous semblent révélateurs de ce métier :
 1. Un projet américain : CASE DIGITAL LLC
 2. le projet d'implantation de l'équipementier chinois du secteur des télécommunications ZTE sur le site du Futuroscope près de Poitiers.
- 2. Une mise en perspective avec un cas pris au Brésil sur l'implantation d'une entreprise sud-coréenne de l'industrie des semi-conducteurs (HT MICRON)

selon l'INSEE, les filiales sous contrôle de groupes étrangers

- Représentent plus de 2,8 millions d'emplois qui sont à l'origine de 20 % de la R&D conduite dans notre pays
- emploient 13% de l'effectif salarié dans l'ensemble de l'économie française
- contribuent à hauteur de 19% au chiffre d'affaires de l'économie française
- assurent 31% des exportations de l'économie française
- réalisent 12% de l'investissement corporel de l'économie française
- Cette ouverture est plus marquée dans le secteur industriel où les filiales industrielles de groupes étrangers :
 - emploient le quart de l'effectif salarié du secteur de l'industrie en France
 - contribuent à hauteur de 31% au chiffre d'affaires de l'industrie française
 - assurent 34% des exportations de l'industrie manufacturière
 - réalisent 27% de l'investissement corporel de l'industrie française.

Une répartition inégale des IDE en stock sur le territoire national ...



Source : le journal du net avec données INSEE (base LIFI)

Une inégale répartition de la localisation sur le territoire des projets d'IDE

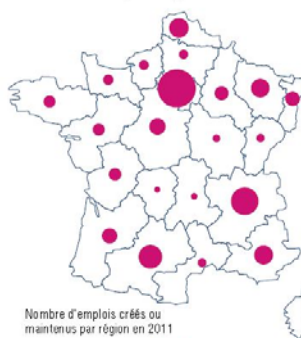
Répartition du nombre de projets par région en 2011



Nombre de projets par région en 2011



Répartition du nombre d'emplois créés ou maintenus par région en 2011

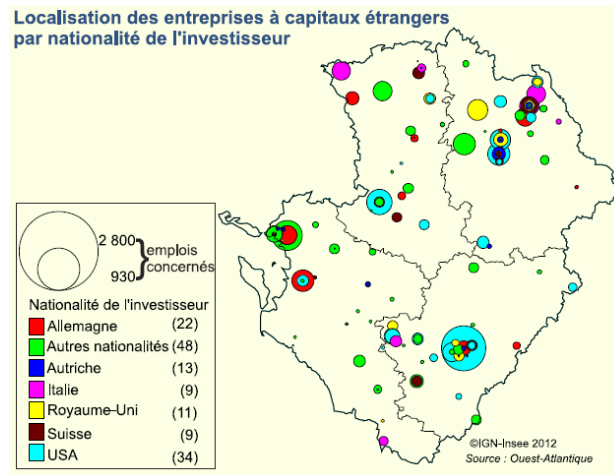


Nombre d'emplois créés ou maintenus par région en 2011



Les 5 premières régions d'accueil (Ile-de-France, Rhône-Alpes, Alsace, Midi-Pyrénées, PACA) concentrent 67 % des nouveaux projets d'investissement

... et régional (exemple de Poitou-Charentes)



Le contexte international



1. Il existe un flux de projets d'investissements et de partenariats émanant d'entreprises étrangères
2. Ils peuvent se fixer dans plus en plus d'endroits dans le monde
3. Deux postures complémentaires pour les capter :
 - Je « brille » pour qu'ils me voient
 - J'envoie des « chasseurs de projets » dans le flux pour créer des connexions avec le territoire
4. Plus les « chasseurs » regroupent une offre territoriale importante, plus ils attirent.
 - Ils transforment les opportunités mondiales en opportunités nationales ou régionales.
 - Ils portent des opportunités régionales dans le flux.
 - La France a mis en place le dispositif « Invest in France » (24 bureaux – 100 personnes à l'étranger) qui s'appuie statutairement sur des correspondants régionaux.
5. Une fois la connexion établie, le territoire assure que l'échange a lieu et qu'il soit pérenne.



Les acteurs « opérationnels » à l'international



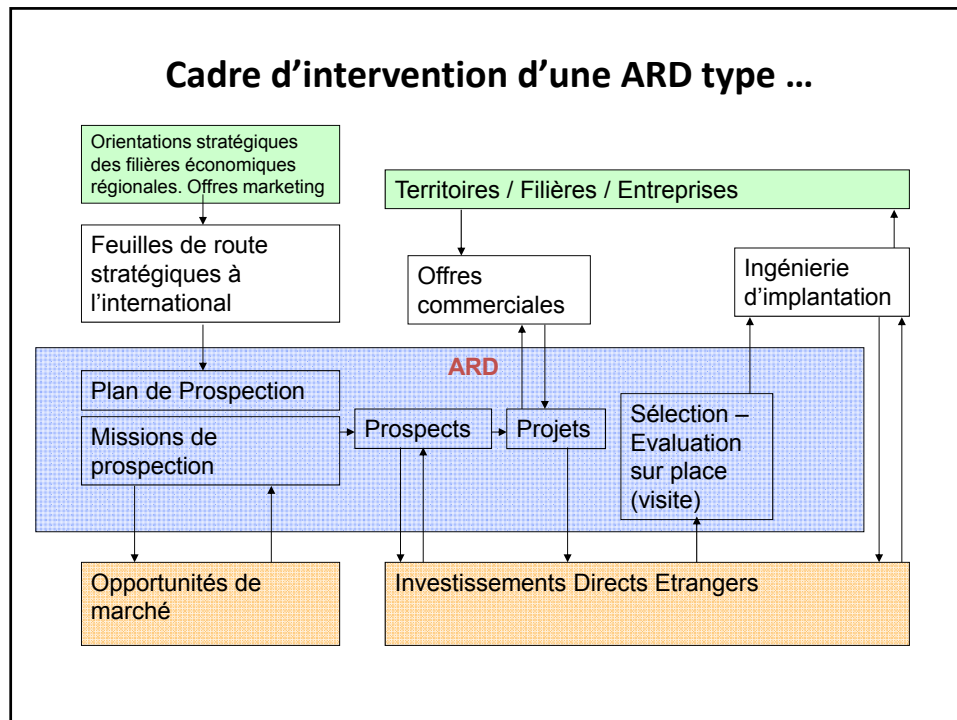


Objectif d'une ARD



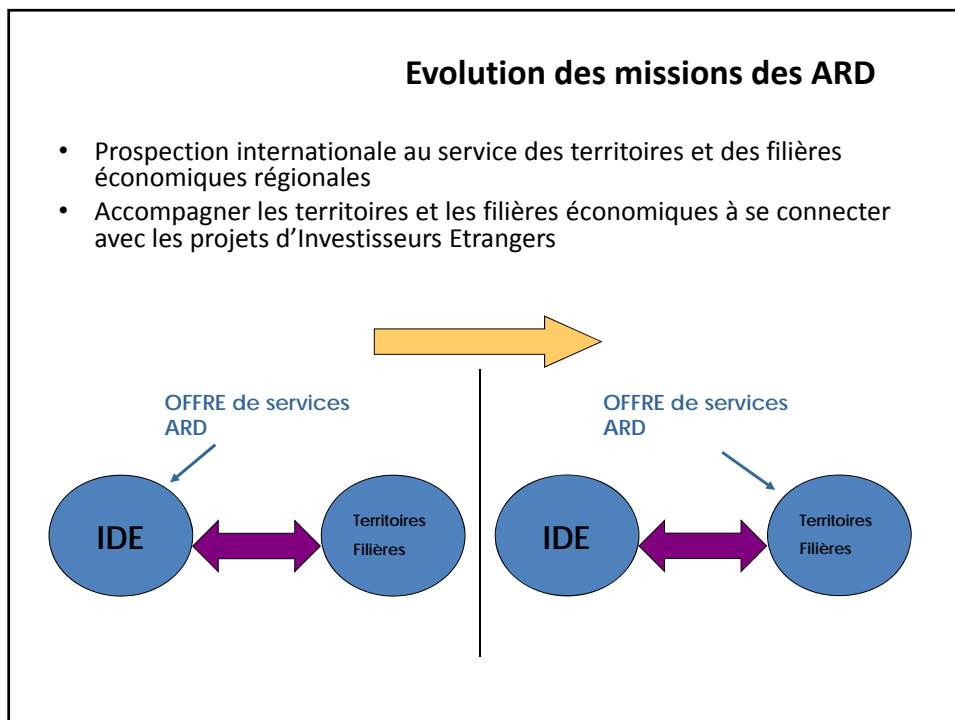
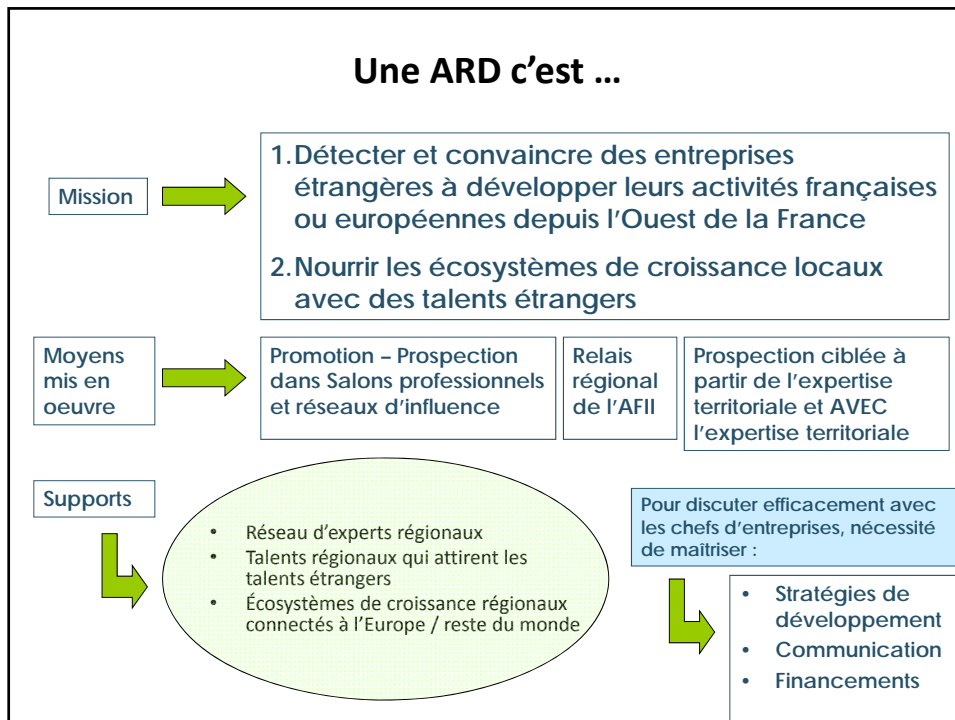
Créer de l'emploi local en utilisant la croissance mondiale

Renforcer les filières économiques régionales avec des valeurs ajoutées étrangères



Accompagner les acteurs locaux

- **Connaître:**
 - Base de données des Investissements Etrangers et évolution
 - Guide annuel des projets et tendances
- **Apprendre:**
 - Comment un chef d'entreprise étranger développe une activité en France ?
 - Comment regarder son territoire (filières) depuis l'étranger ?
 - Comment donner l'envie à un chef d'entreprise étranger de créer un lien d'affaires avec un territoire/filière ?
- **Agir:**
 - Suivi continu des comptes étrangers dont les centres de décision sont à l'étranger (surveillance stratégique)
 - Mission ciblée spécifique
 - Assistance à la construction des offres commerciales à la négociation d'implantation
 - Ingénierie financière PAT/ARI



Les métiers d'une ARD

1. Veille sectorielle, lobbying, intelligence économique

- Compréhension des secteurs clés des régions. Anticipation des opportunités à l'échelle mondiale. Participation comités de pilotage d'actions régionales ...
- Lobbying régional dans le réseau AFII
- Intelligence économique : stratégie territoriale, suivi des entreprises clés, anticipation des mutations économiques

2. Prospection internationale

- Identification et suivi de prospects à partir des filières d'excellence régionales
- Vente d'une offre : bâtiments, terrain, plateforme technologique, partenariat, reprise (« business opportunities »). « Pitch » à l'américaine.
- Suivi commercial des offres remises

Expertises pour l'exercice des métiers :

- Gestion de projets internationaux
- Audit financier (« due dilligence ») :
 - Analyse de projets de création ou de partenariat/acquisition venant d'une entreprise étrangère
 - Ingénierie financière publique : PAT (implantations et développement), accès aux aides publiques Etat, Région, Ville, Département
- Audit stratégique et accompagnement :
 - Analyse de projets de création ou partenariat/acquisition venant d'une entreprise étrangère et accompagnement des entreprises régionales candidates au partenariat

Quelques exemples 1/2

1. Centre européen de R&D – Mars 2008
 - 15 M€ d'investissements
 - 24 emplois en R&D
 - Dangé Saint Romain (86)
 - DANISCO (Danemark)
2. Unité de Production de papier hygiénique – Septembre 2009
 - 120 M€ d'investissements
 - 150 emplois créés et 60 emplois transférés
 - Ingrande (86)
 - SOFIDEL (Italie)
3. Centre d'appel d'un outsourcing – Novembre 2009
 - 450 emplois créés
 - Laval (53)
 - CORIOLIS (France)

Quelques exemples 2/2

1. Re-industrialisation Industrie Automobile – juin 2010
 - 25 M€ d'investissements
 - 265 emplois créés et 30 repris
 - Cerizay (79)
 - CON ENERGY (Allemagne) qui reprend HEULIEZ ELECTRIQUE
 - 1.325 M€ de PAT obtenue
2. Re-industrialisation Industrie Automobile – juin 2010
 - 5 M€ d'investissements
 - 300 emplois repris
 - Cerizay (79)
 - BGI (France) qui reprend HEULIEZ BKC
 - 1.075 M€ de PAT obtenue

Projet d'implantation CAS DIGITAL LLC

Contexte

- Origine du projet : contact direct de la « société » avec Yvonne Lhéautaud, Chargée de Mission Développement Economique à Grand Poitiers
- Demandes initiales du porteur de projet :
 - Informations sur les locaux disponibles sur le site du Futuroscope
 - Quelles aides publiques sont elles disponibles pour un projet d'implantation d'une société US pour 120 ingénieurs ?

La « société »

- Société US : CAS DIGITAL LLC
- www.cas-digital.com
- 3500 South Dupont Highway, Dover, 19901, USA
- Interlocuteurs :
 - Guillaume BINEAU, Directeur Opérationnel Europe
 - David LORENTE

Son « métier »

- *Source : site internet de la société et document distribué lors de la réunion du 23/12/2010*
- Close Air Support digital accompagne ses partenaires dans la formation et la maîtrise des concepts de télécommunications et réseaux centrés en environnements critiques. Grâce à nos expertises complémentaires, nous proposons à nos clients des solutions de protection globale, adaptées aux contraintes.
- Cas digital LLC est une compagnie agissant comme sous-traitant de solutions innovantes présentes et futures dans le cadre du "Close Air Support New Génération" pour le gouvernement des États-Unis et des gouvernements membres de l'alliance atlantique.
- Nous intervenons dans les secteurs de la défense et sécurité.
- Nous sommes des professionnels au service des marchés gouvernementaux.
- Cas digital LLC offre des services de soutien efficaces à l'appui aérien rapproché au sein de nos C2 mobile, en extension vers toute la chaîne de commandement.
- Cas digital LLC mets à disposition des compétences afin de fournir à nos clients des solutions de décisions clés en main pour mener leurs activités dans un environnement critiques.

Le « Projet »

- Vient de signer un « contrat d'exclusivité mondiale » pour la commercialisation de la marque MATRIX DYNAMICS TECHNOLOGIES ®
- Être un acteur reconnu en Europe dans la vente de services et de concept affairant à la communication et réseaux
- Implantation de sa franchise française
- Développer les franchises en Europe
- DATA Center France
- Bureau d'Etudes
- Création d'emplois :
 - 2011 : 45
 - 2012 : 40
 - 2013 : 40

Des dirigeants atypiques ...

- Guillaume BINEAU :
 - 06 25 23 64 80
 - guillaume.bineau@cas-digital.com
 - Facebook, Viadeo

The image shows two screenshots of professional profiles. On the left is Guillaume Bineau's LinkedIn profile, identifying him as the operational director of CAS-digital LLC. On the right is his Viadeo profile, which lists his community (Viadeo Bordeaux), hubs (Recruitment, Avocat, GLOBAL UAV, Drones, Expert, Véhicules électriques), and keywords (militaire, Jtac, militaire privé, environnement critique, OTAN, NATO). A sidebar on the far right shows a list of recent contacts, including Stéphane DEMOULIN, Stéphane Morelli, Flyintelligence Aero-IE, Intuitu Personae, Eric V., and Karine Ducrot.

... voire plus ...

- David LORENTE :
 - né le 03/08/65
 - 06 65 06 96 65
 - nano.poles@hotmail.fr
 - LinkedIn (CEO chez Matrix Dynamics Technologies, région de Niort, Nanotechnologies)
 - Connus sur la région de Cognac (projet nanotechnologie pilotée par la CCI sans suite), Bordeaux, ...
 - ... et un article intéressant sur un blog : <http://jpdelespinay.canalblog.com/archives/2010/12/22/19940731.html>

Un site internet « amateur » ...



... confirmée par WIKIPEDIA (sic !)...

- Source : http://fr.wikipedia.org/wiki/Discussion_utilisateur:Cas_digital_LLC
- Discussion :

*Bonjour,
L'absence de toute source externe à propos de cette société joint au caractère amateur de son site Web en construction (seule et unique référence à son propos) exclue actuellement sa mention dans les articles Wikipédia : aucune information à son propos n'est en effet vérifiable. Merci de votre compréhension, cordialement, --Lqd (d) 8 novembre 2010 à 09:31 (CET)*

... ainsi qu'une adresse écran pour la « société » ...

- **Incorporating Services, Ltd. :**
 - 3500 South Dupont Highway, Dover, DE 19901, États-Unis
 - +1 302-531-0855
 - www.incserv.com
 - info@incserv.com



- **Catégories :** Legal Services, Incorporating Services, Incorporating Companies, ...
- Corporate filing, document retrieval, registered agent, legalization & federal agency services

... amène à de la méfiance et à une nécessaire prudence !

- Réunion de qualification à la demande de Grand Poitiers : le 22/12/2010 dans les locaux de Grand Poitiers à 17h30
- En présence de :
 - Bruno PINZAUTI, Directeur du Développement Economique de Grand Poitiers
 - Yvonne LHEAUTAUD, Chargée de Mission Développement Economique de Grand Poitiers
 - Olivier COUSSI, Directeur Régional Poitou-Charentes OUEST ATLANTIQUE
- Et des porteurs du projet : David LORENTE & Guillaume BINEAU
- Objectifs pour l'équipe de techniciens :
 - Qualification du projet
 - Regarder l'éligibilité du projet aux aides le cas échéant (PAT, ...)
 - Être un 1^{er} filtre d'analyse sur un projet avant toute organisation de réunions futures impliquant la présence d'un panel large d'acteurs de la puissance publique

Des questions sur la cohérence et la crédibilité du projet

- Pas de carte de visite pour M. LORENTE
- Refus de sa part de décrire son parcours professionnel
- Refus de donner le nom des actionnaires de la société CAS DIGITAL LLC au prétexte que cela n'est pas obligatoire dans la loi américaine ...
- Une succession et une surabondance de références conséquente (*name dropping*) :
 - Des partenariats stratégiques avec HARRIS, L3 Communication, General Dynamic, Sysco, Canadair, Bombardier ...
 - Des clients importants : Vinci, Lafarge, les Douanes françaises, les Pompiers ...
 - Des applications civiles à des technologies militaires : Xyntia, chantier LGV, ...
- Un champ lexical technologique et spécialisé : ROVER3, PC Durcis, Drone, propulsion par détonation pulsée, image cryptée, serveurs, réalité augmentée ...
- Une crédibilisation scientifique : vont signer un accord cadre avec l'ENSMA (interlocuteur : Cola Léauté, ingénieur d'étude en charge des relations extérieures) pour faire de la recherche et prendre des stagiaires ...
- Une crédibilisation institutionnelle : vont signer un bail amphithéotique avec la ville d'Alès pour utiliser un aérodrome ...
- Des annonces de montant d'investissement conséquents : 10 M€ ici et 120 M€ là ...

Une réunion tendue sur la fin ...

- Les interlocuteurs ne supportent pas les questions précises
- Refus systématique de préciser les choses avec des données vérifiables
- M. LORENTE refusant en premier lieu de reconnaître avoir déjà rencontré Olivier COUSSI il y a 3 ans (Club PME du Pôle MTA) sur son projet de Pôle Nano sur Cognac (y compris réunion avec le MEDEF 16) pour ensuite l'admettre ... et d'expliquer que le projet était encore actif ... sans plus de détails ...
- ... tandis que M. BINEAU se désolidarisait immédiatement de ce sujet en invoquant spontanément le fait qu'il *ne « faisait pas partie de ce coup là ! »*
- La meilleure défense étant l'attaque une réaction des porteurs du projet sur le registre :
 - *On est très surpris de la teneur prise par l'entretien et son côté inquisiteur ...*
 - *Si vous ne voulez pas d'emplois en Poitou-Charentes et bien on ira les créer en Irlande ...*
 - Un mail envoyé à O.COUSSE & B. PINZAUTI le lendemain de la réunion avec copie à Ségolène ROYAL (mail non reçu par O. COUSSE car adresse e-mail erronée sur le mail d'origine ...) se plaignant d'agressivité, de provocations, de chasses aux sorcières de la part d'O. COUSSE et remettant en cause un choix d'implantation en Poitou-Charentes ...
- Mais au final, une porte ouverte par la CAP malgré le côté « farfelu » (dixit B. PINZAUTI aux interlocuteurs de la société !) du projet : *si vous voulez visiter les locaux que nous avons identifiés nous sommes à votre disposition ...*

... et dans un contexte partenarial des techniciens

- Dans leur démarche les 2 interlocuteurs ont dû faire face au fait que :
 - La chargée de mission à Grand Poitiers, pour maximiser les chances de succès sur ce « projet », s'est rapproché de l'interlocuteur légitime pour les projets internationaux et la PAT à savoir OUEST ATLANTIQUE ...
 - OUEST ATLANTIQUE se souvenait avoir déjà croisé M. LORENTE par le passé et a pu « retracer » le parcours de celui-ci avant la réunion ...
 - Les 3 techniciens ont toujours marqués leurs incompréhensions lors de l'entretien avec les 2 porteurs du projet lorsque les informations données ne permettaient pas de qualifier correctement la situation et sans jouer les « beni oui oui » !
- Dans le souci de protection des institutions et des élus, les techniciens ont eu à cœur de mener une qualification objective (une rencontre de 1h30, des questions précises et techniques, ...)

Mais en plus pour la suite ...

- Un recoupement systématique des informations a été fait début janvier :
 - Avec l'ENSMA (C. LEAUTE & F. COTTET) : qui valide le côté « farfelu » de la démarche et du projet et dément la signature d'un accord
 - Avec la CCI de Cognac (François MONTIZON) : confirme la mythomanie de M. LORENTE sur la base d'un « projet » antérieur
 - Avec la société MATIS TECHNOLOGIE (M. Eric ZOPPELARI) : qui confirme avoir participé il y a 3 ans à une réunion « surréaliste » organisée par le MEDEF16 et M. LORENTE
- La **DCRI** a été alertée sur les profils et les méthodes des 2 porteurs de projet afin de « protéger » les institutions ... et qui confirme bien début février 2011 de stopper toute démarche avec les porteurs du projet identifiés dans les fichiers ...
- OUEST ATLANTIQUE a donc appelé alors à la plus grande prudence dans les contacts et engagements que les acteurs publics pourraient avoir avec ces 2 interlocuteurs tant que d'autres informations vérifiables n'ont pas été communiquées

La morale de l'histoire

- La permanence des informations sur le net
- La force du travail en réseau avec une transmission fluide et totale de l'information
- Un projet alléchant peut être une arnaque notoire !
- Personne n'est à l'abris d'une telle « attaque » !
- La qualification des informations est essentielle
- *Chat échaudé craint l'eau froide ...*

Management territoriale de projets
d'investissements directs étranger

Question de recherche

- Proposition : étudier des **pratiques collectives** ayant conduit à la localisation d'un IDE sur un territoire et en faire le **récit**
- Originalité du travail : étudier le « *processus en train de se faire* » de localisation d'un IDE afin d'en tirer des leçons et non de mener une analyse du résultat final pouvant conduire à une évaluation ex-post.

Comment gérer un projet d'IDE par les différentes parties prenantes pour le rendre durable pour le territoire ?

Une littérature sur les IDE incomplète

- Se concentre sur les **facteurs de localisation** (Mucchielli et Mayer, 2004) ...
- ... ou encore considère le territoire comme un **produit** à la vente dont on doit maximiser le prix de vente face à un investisseur étranger par l'application des techniques de gestion du rendement « *yield management* » (Carluer & Foignet, 2009, 2013)
- Aucune étude sur le **management** du projet lui-même sur le territoire
- Passer de l'étude des facteurs de localisation à l'étude des conditions du **management optimal** d'un projet d'IDE pour améliorer l'attractivité et la compétitivité d'un territoire

Cadre méthodologique

- recherche **qualitative** sur **2** cas uniques basée sur un matériau constitué :
 - de sources secondaires publiques (presses, sites internet, ...)
 - d'entretiens semi-directifs avec les acteurs principaux des projets
- reconstituer le processus par une **stratégie narrative** (Langley, 1999) en fonction du temps sur une longue période (plusieurs années) :
 - ✓ Répondre aux questions « comment » et « pourquoi » ?
 - ✓ Qu'est qui arrive, qui fait quoi et quand ?
- Etude de cas :
 - ✓ HT MICRON : Société Sud-Coréenne dans le domaine des semi-conducteurs, implantation (JV) à proximité de Porto-Alegre (RS, Brésil) sur le campus d'une université jésuite, réalisation d'un investissement de 200 M \$US pour 1300 emplois directs en création
 - ✓ ZTE : société chinoise du secteur des télécommunications, implantation sur le site du Futuroscope sur un « technopôle », réalisation d'un investissement de 35 M € pour 1000 emplois en création

Cadres d'analyse « secondaires »

1. « *Strategy as Practice* »
 - Point de vue fonctionnaliste et procédural : on se concentre sur ce que les gens font, leur *praxis*, dans un contexte organisationnel et institutionnel
 - ✓ La planification de l'organisation est inutile car la stratégie émerge à travers un processus d'apprentissage par la pratique (Whittington, 1992)
 - ✓ Comportements routinier ou non, nouveaux ou non, bricolages et improvisation ... afin d'assurer la survie de l'organisation (Jarzabkowski, 2005)
2. *Théorie de l'Acteur-Réseau ou ANT (Callon 1986 ; Callon & Latour 1981)*
 - Sociologie de la sociomatérialité
 - Importance des controverses et de leurs résolution
 - 4 étapes dans le processus : problématisation, intéressement, enrôlement et mobilisation

Les tribulations d'une entreprises chinoise en France : une histoire d'(in)intelligence économique territoriale ?

XXIII^{ème} Conférence de l'AIMS – Rennes – 26-28 mai 2014



Etude de cas ZTE

- Projet d'implantation en France d'une entreprise **chinoise** du secteur des télécommunications
- Corpus de 67 sources secondaires sur 9 ans de juin 2005 à janvier 2013 :
 - Articles de presse à 95 %
 - Compte-rendu interne de l'ARD
- Analyse historique : 5 étapes dans l'histoire du projet
 1. La genèse et l'annonce du projet
 2. Le projet en marche
 3. Le projet confronté à l'économie française et mondiale
 4. Les dirigeants chinois font monter la pression
 5. La crise et le gel (l'abandon ?) du projet

Problématisation

- Implication de l'**université** française par l'entreprise chinoise pour le projet d'implantation
- L'université française construit la problématisation avec des **acteurs** : l'ARD (aides financières) et les collectivités territoriales (terrain pour l'immobilier)
- Point de passage obligé : le **projet immobilier**.

Intéressement : contextualisation

Entités	Objectifs	Enjeux	Contraintes/Atouts
L'entreprise chinoise	Accéder au marché	Terrain, aides	Dynamique de croissance, visas, barrière à l'entrée
L'Etat	Attirer un IDE	Libre concurrence	Neutralité, visas, aides financières
Les élus	Être réélus	Créer de l'emploi, légitimer le TECHNOPOLE	Foncier, influence, intérêts politiques divergents
L'Université	Renforcer son partenariat avec une université chinoise	S'inscrire dans l'économie locale	Offre de formation, bâtiment
L'ARD	Soutien technique	Légitimer son rôle de coordinateur	Obligation de moyens, neutralité, non décideur
Les collectivités territoriales	Développer l'économie locale	Création d'emplois directs et indirects	Foncier, soutien financier

Intéressement

- L'ARD sort du jeu car son rôle est réduit à un simple soutien pour les aides financières et non pour la **coordination du projet**.

Enrôlement

- Une collectivité et un élu (sénateur) prennent le « **leadership** » sur le projet d'investissement
- Annihilation du rôle de porte parole de l'université pourtant à l'**origine** du projet
- Disparition **progressive** de l'université de l'objet sociotechnique que constitue le projet
- Le rôle d'**articulation** des acteurs n'est plus fait dans la **résolution** des différentes controverses
- Irréversibilités existent par la signature des protocoles officiels : le projet va se faire !
- L'Etat n'est **pas complètement** enrôlé (visas, ...)

Mobilisation

- Il n'existe pas de véritables **porte parole** qui font du liant entre les acteurs dans un contexte interculturel, économique et politique complexe
- Réalisation du point de passage obligé mais sans création d'emplois : une **polémique** s'installe
- Cristallisation des discours sur la création d'emplois directs alors que le projet immobilier a été source de création d'emplois indirects et de richesse
- En terme de communication publique, il n'y a aucune transformation de l'échec commercial de l'entreprise chinoise en **opportunités** d'utilisation de l'investissement pour une autre finalité
- Les acteurs non intégrés au début du processus ne s'intègrent pas (la région par exemple)
- Reformulation de la problématisation par le SENATEUR : autoriser l'entreprise chinoise à **vendre** en France et en Europe

Discussion

Pourquoi une impression d'échec se dégage-t-elle alors que le point de passage obligé s'est conclu positivement ?

- Le « traducteur » initial et naturel disparaît (*guanxi*)
- Les *leaders* ne sont **pas neutres** et produisent des discours focalisés sur la non réalisation de leurs objectifs propres (emplois)
- L'entreprises chinoise n'a pas réussi à atteindre ses objectifs économiques et se sent **prisonnière** du discours des élus
- Afin de sauver la face, l'entreprise enclenche une **polémique** qui ressemble à un « appel au secours » à son partenaire originel : l'université
- Cet appel sera vécu comme une **provocation** et le doute sur les intentions réelles s'installe, principalement chez la presse qui joue un rôle de caisse de résonance

Il est important d'avoir un **traducteur** sur le long terme qui soit :

- en capacité de gérer les conflits d'intérêts éventuels entre les acteurs
- de maîtriser les informations et la communication publique

Limites de cette étude de cas

- Utilisation uniquement de sources secondaires (presse, ...)
- Pas de connaissances des protocoles donc les **objectifs** des acteurs ne sont pas tous entièrement connus
- Une analyse *a posteriori* nécessite de **recouper** les faits : réalisation d'entretiens avec les différents acteurs à conduire

**Emergence d'une démarche territorial triple hélice
durant le cycle de vie d'un projet d'investissement direct
étranger : le cas HT MICRON au Brésil.**

Olivier COUSSI – IAE - Université de Poitiers

en collaboration avec Kadigia FACCIN, UNISINOS, Brésil

Originalité de ce cas

- analyser et de comprendre le processus du management territorial lors de la localisation d'un IDE dans un pays émergent : le Brésil.
- étude de cas liée à l'implantation d'une société sud-coréenne de l'industrie des semi-conducteurs au travers d'une JV avec un groupement d'entreprises brésiliennes.
- Les relations entre l'université, les entreprises et les autorités gouvernementales sont analysés et identifiés en termes de dispositifs de soutien et d'attractivité territoriale.
- introduire le concept de « triple hélice » comme facteur d'attractivité dans le cadre de la localisation d'un développement économique **exogène** alors qu'usuellement ce concept est utilisé comme stratégie publique de développement **endogène**.

Constats et état des lieux

- L'industrialisation des pays émergents se fait par l'acquisition de technologies de pays développés par des mécanismes de transfert qui stimule la croissance à court terme mais semble moins adaptée pour une croissance durable
- Principaux freins :
 - ✓ fragmentation organisationnelle et institutionnelle
 - ✓ Absence d'infrastructures nécessaires à absorber les technologies acquises à l'étranger
- On constate un manque d'interaction entre entreprises et les institutions telles que les universités → rôle passif des gouvernements

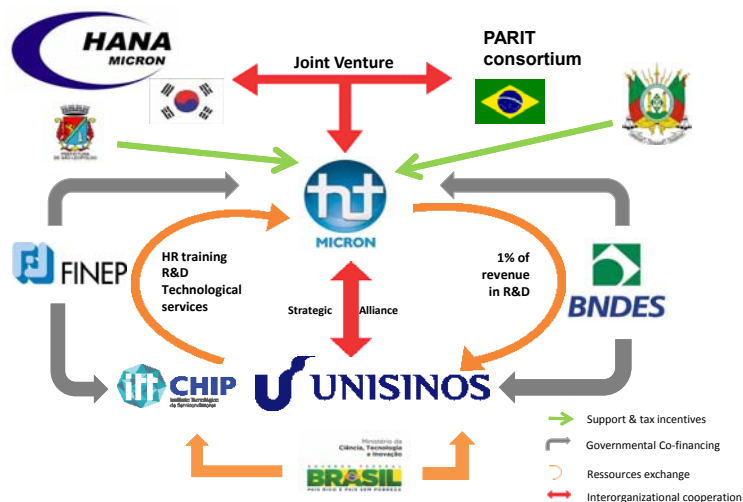
Constats et état des lieux

- La compétitivité des territoires ne dépend plus seulement des ressources traditionnelle (capital, main d'œuvre, matières premières) mais de sa dynamique d'innovations
- Ce n'est possible que s'il existe des réseaux d'acteurs qui stimule les entreprises et les territoires (Leydesdorff & Etzkowitz, 1996).
→ **Triple hélice**
- La formulation des politiques publiques et leur mise en œuvre semble nécessiter un nombre important de réseaux (Klijn, 2008).
- Les gouvernements peuvent soutenir l'innovation des entreprises en finançant la recherche et les infrastructures nécessaires, y compris par la voie des partenariats public-privé (Sandfort & Milward, 2008).

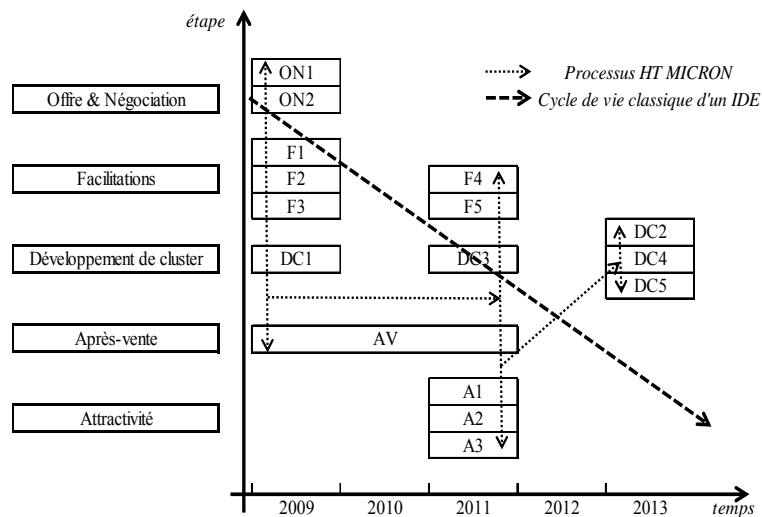
Cadre méthodologique

- recherche qualitative sur un cas unique basée sur un matériau constitué de **122** sources secondaires publiques (presses, sites internet, ...)
- Etude de cas :
 - ✓ Société Sud-Coréenne dans le domaine des semi-conducteurs (mémoires flashs, cartes à puces et puces RFID)
 - ✓ Implantation à proximité de Porto-Alegre (RS, Brésil)
 - ✓ JV avec un consortium d'entreprises Brésiliennes
 - ✓ Localisation sur le campus d'une université jésuite
 - ✓ Investissement de 200 M \$US, 1300 emplois directs en création

Résultat 1 - Un réseau relationnel complexe correspondant au « **modèle triple hélice** » a émergé de la pratique avec 4 types de ressources mises en œuvre



Résultat 2 – Singularité de l'émergence stratégique : une dynamique **tourbillonnaire** du projet d'IDE



Principal résultat : la « Triple Hélice *as practice* »

- la capacité de créer les conditions pour produire, partager et diffuser la connaissance appropriée sera le moteur de l'innovation nécessaire pour une croissance rapide (Saad *et al*, 2008)
- implique l'adoption d'une stratégie « triple hélice *as practice* »
- cette stratégie peut être utile pour un « gouvernement » qui veut développer une industrie basée sur le couple [technologie, science appliquée]
- Ce cas vient conforter l'hypothèse qu' « un gouvernement a beaucoup plus à gagner à recourir à des partenariats avec les universités pour la réalisation des projets dans le domaine économique et en particulier dans le domaine social » (Velloso, 2005, p. 99)
- la stratégie d'interaction triple hélice inhérente implique que chaque institution aura « un pied dans les deux autres ».

Conclusion

- L'activité stratégique d'une organisation émerge à tout moment
- rôle de l'université pour la participation au développement socio-économique du territoire
- « triple hélice » = système d'innovation (composants, relations & fonctions) (Ranga & Etzkowitz, 2013)
- Mise en réseau et promotion d'un apprentissage rapide grâce à la proximité et à la collaboration entre les principaux acteurs
- Pour l'attraction et l'ancrage d'un IDE on peut recommander :
 1. L'utilisation d'une stratégie « triple hélice »
 2. La mise en œuvre d'une université entrepreneuriale

Si les parties prenantes avaient voulu implanter le projet HT MICRON selon le modèle de « triple hélice », auraient elles aussi bien réussies ?

Les principaux résultats actuels

- ZTE : Carences dans le management public et dans la stratégie de l'entreprise conduisant à un échec (absence de chef de projet dans un contexte multiculturel (guanxi) et communication non maîtrisée dans un objectif uniquement politique)
- HT MICRON : Un réseau de relations complexes émerge correspondant au modèle de « triple hélice » qui n'est pas dans la ligne du modèle classique de cycle de vie d'un IDE car dans une dynamique tourbillonnaire typique de l'émergence stratégique

Questions ... réponses ?

