

**UNE PERSPECTIVE RELATIONNELLE DE LA TERRITORIALITE DES FIRMES  
-LE CAS D'EXTENSION DU SITE CAENNAIS DE RECHERCHE ET  
DEVELOPPEMENT DE PHILIPS SEMI-CONDUCTEURS-**

**Aude MECHIN-DELABARRE**

Chercheur associé à l'Ecole de Management de Normandie

et

Chercheur au centre de recherche : **Caen Innovation Marché Entreprise,**

Institut d'Administration des Entreprises de Caen, Basse-Normandie

Rue Claude Bloch -BP 5160-, 14075 CAEN CEDEX

☎ : 02.31. 56. 65. 36 / Fax : 02.31.56.65.65

✉ : [aude.mechin-delabarre@unicaen.fr](mailto:aude.mechin-delabarre@unicaen.fr)

**Résumé :**

Cette réflexion sur la ressource relationnelle comme facteur d'ancrage des établissements localisés résulte de trois phénomènes caractéristiques du développement économique local actuel.

Tout d'abord, nous assistons à une concentration des efforts publics sur le développement endogène liée, à la rareté du développement exogène et aux récents mouvements de délocalisation. Ensuite, la multiplication des projets de développement défensif témoignent d'un accompagnement accru des établissements par les pouvoirs publics. Ces missions d'accompagnement étaient sous investies car réputées économiquement -en termes d'emplois- et politiquement -en termes d'image- moins rentables que les missions d'attraction et d'implantation. Les établissements accompagnés sont en particulier ceux portant sur des activités à forte teneur en savoir et hautement technologiques. En effet, ces dernières donnent au territoire -développeurs locaux- ainsi qu'aux établissements -directeurs de site- les moyens d'une compétitivité renouvelée. Compétitivité qui est essentielle en ces moments de mobilité internationale croissante des activités de R&D. Cette mobilité est liée à une volonté, des sociétés mères, de mettre leurs propres sites en concurrence interne. Enfin, de nombreux auteurs, traitant de l'attractivité territoriale, soulignent les insuffisances d'une lecture strictement économique des processus décisionnels de localisation des firmes et suggèrent l'introduction de facteurs sociaux dans l'analyse de l'avantage concurrentiel des territoires et de la territorialisation des établissements.

Par conséquent, les caractéristiques d'endogénéité, de « défensivité » et d'imbrication sociale du développement économique nous ont conduit à enrichir l'analyse de l'avantage concurrentiel des territoires, fondée sur les ressources et les compétences, d'une perspective institutionnelle et relationnelle.

Pour comprendre en quoi la ressource relationnelle est susceptible d'ancrer les établissements et, par extension, d'expliquer l'attractivité durable des territoires, nous avons adopté une démarche qualitative reposant sur l'étude d'un projet d'extension de site dédié à la R&D du groupe Philips Semi-conducteurs.

**Mots clés :**

Ancrage d'établissements / Attractivité territoriale/ Approche Ressources et Compétences/

Approche Institutionnelle/ Approche Relationnelle

## **UNE PERSPECTIVE RELATIONNELLE DE LA TERRITORIALITE DES FIRMES -LE CAS D'EXTENSION DU SITE CAENNAIS DE RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT DE PHILIPS SEMI-CONDUCTEURS-**

### **Résumé :**

Cette réflexion sur la ressource relationnelle comme facteur d'ancrage des établissements localisés résulte de trois phénomènes caractéristiques du développement économique local actuel.

Tout d'abord, nous assistons à une concentration des efforts publics sur le développement endogène liée, à la rareté du développement exogène et aux récents mouvements de délocalisation. Ensuite, la multiplication des projets de développement défensif témoignent d'un accompagnement accru des établissements par les pouvoirs publics. Ces missions d'accompagnement étaient sous investies car réputées économiquement -en termes d'emplois- et politiquement -en termes d'image- moins rentables que les missions d'attraction et d'implantation. Les établissements accompagnés sont en particulier ceux portant sur des activités à forte teneur en savoir et hautement technologiques. En effet, ces dernières donnent au territoire -développeurs locaux- ainsi qu'aux établissements -directeurs de site- les moyens d'une compétitivité renouvelée. Compétitivité qui est essentielle en ces moments de mobilité internationale croissante des activités de R&D. Cette mobilité est liée à une volonté, des sociétés mères, de mettre leurs propres sites en concurrence interne. Enfin, de nombreux auteurs, traitant de l'attractivité territoriale, soulignent les insuffisances d'une lecture strictement économique des processus décisionnels de localisation des firmes et suggèrent l'introduction de facteurs sociaux dans l'analyse de l'avantage concurrentiel des territoires et de la territorialisation des établissements.

Par conséquent, les caractéristiques d'endogénéité, de « défensivité » et d'imbrication sociale du développement économique nous ont conduit à enrichir l'analyse de l'avantage concurrentiel des territoires, fondée sur les ressources et les compétences, d'une perspective institutionnelle et relationnelle.

Pour comprendre en quoi la ressource relationnelle est susceptible d'ancrer les établissements et, par extension, d'expliquer l'attractivité durable des territoires, nous avons adopté une démarche qualitative reposant sur l'étude d'un projet d'extension de site dédié à la R&D du groupe Philips Semi-conducteurs.

## **UNE PERSPECTIVE RELATIONNELLE DE LA TERRITORIALITE DES FIRMES -LE CAS D'EXTENSION DU SITE CAENNAIS DE RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT DE PHILIPS SEMI-CONDUCTEURS-**

Cette réflexion sur la ressource relationnelle comme facteur d'ancrage des établissements localisés résulte de plusieurs phénomènes. Ceux-ci ont été observés lors de nos premières investigations en 2001 sur le marché de l'implantation d'établissements et parallèlement confortés par un ensemble de recherches théoriques, plutôt inductives, en rupture avec les approches classiques de l'économie spatiale. Nous retenons principalement trois phénomènes qui caractérisent dorénavant le contexte actuel du développement économique local.

En premier lieu, nous assistons à une concentration des efforts financiers et humains issus de la sphère publique sur le développement endogène, voire sur «l'exogène métropolitain<sup>1</sup>». Ce constat est lié à la rareté des projets de développement exogène d'une part, et à une actualité sur les mouvements de délocalisation chargée en émotion, d'autre part. En effet, L'édition 2005 du baromètre sur l'attractivité de la France d'Ernst et Young indique que le profil des investissements en France est composé pour seulement 58% de nouvelles implantations, le solde, constitué d'extensions d'implantations déjà existantes, traduisant une forte fidélisation des investisseurs en France.

En second lieu, l'apparition et la multiplication des projets de développement de type « défensif » témoignent d'un glissement progressif des politiques publiques. Ces dernières, principalement dédiées à l'attraction et à l'implantation de nouveaux projets se tournent désormais vers le suivi et le maintien des établissements localisés. Dorénavant, le développement économique local ne peut plus se concevoir uniquement en termes de créations pures<sup>2</sup> d'établissements et d'emplois. Aussi les développeurs locaux se replient-ils sur des missions de redéploiement et de pérennisation des emplois existants qui, jusqu'alors étaient sous investies car réputées économiquement et politiquement moins rentables. Conséquemment, le gouvernement français accompagne et favorise les mutations d'emplois dans des activités à forte teneur en savoir ainsi que dans les activités tertiaires, supports des premières. Ces activités, même si elles sont généralement peu créatrices d'emplois, ont pour principal intérêt de préserver le territoire d'une éventuelle fermeture de site à moyen ou long terme en donnant aux établissements et aux directeurs de site les moyens d'une compétitivité

---

<sup>1</sup> Le concept d'exogène métropolitain réduit le phénomène d'attraction d'établissement à un périmètre géographique non plus situé hors du territoire national mais hors du territoire régional.

<sup>2</sup> Selon l'INSEE, cette notion s'entend comme la création d'emplois liée à la création d'un établissement économiquement actif jusqu'alors inexistant, et à l'exploitation de nouveaux moyens de production.

renouvelée. C'est pourquoi, les développeurs, encouragés par une relance ambitieuse des grands programmes scientifiques et technologiques en France (Beffa, 2005), se polarisent particulièrement sur des établissements de recherche et développement (R&D) présents sur le territoire, ainsi que sur la reconversion d'établissements de production pour lesquels la concurrence internationale est très vive. Il est alors crucial, pour les pays développés, de contrebalancer les pertes liées au mouvement massif de délocalisations dans le secteur de l'industrie traditionnelle par un renforcement de leur position dans des activités de haute technologie (Hatem, 2004). Toutefois, notons qu'aujourd'hui, les projets de R&D font aussi l'objet d'une mobilité internationale croissante liée, en partie, à une volonté des sociétés mères de mettre leurs propres sites en concurrence interne (Sachwald, 2004).

En dernier lieu, nombreux sont les auteurs, traitant de l'attractivité territoriale, qui soulignent les insuffisances d'une lecture strictement économique des processus décisionnels de localisation des firmes. En effet, les participants du Groupe de Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs -Association Philippe Aydalot-, les membres du réseau « Dynamiques et Proximités » (Chanel, Colletis, Morel, Perrat, Talbot, Veltz, Zimmerman) et les partisans de l'Ecole Française de l'Economie de Proximité (Courlet, Pecqueur, Gilly) se sont particulièrement distingués par leurs approches concernant la territorialité des firmes. Ces auteurs revisitent notamment la science régionale à la lumière du concept de « milieu innovateur », défini comme une organisation territoriale propice à la créativité d'acteurs économiques en interaction (Quévit, Maillat et Senn, 1993), et analysent l'impact des relations firmes/territoire sur la compétitivité et le nomadisme des firmes (Zimmerman, 1991 et 1998). Dans un autre domaine, Brossard (1997), en distinguant les facteurs de localisation selon leur caractère donné ou construit, sous-entend que des critères personnels sont susceptibles d'intervenir dans le processus de décision de localisation des firmes. En effet, ces processus décisionnels font aussi appel à des facteurs sociaux (Aydalot, 1985) voire irrationnels et conduisent à des choix sous contraintes. En outre, les deux derniers baromètres d'Ernst et Young (2004, 2005) confirment les résultats de l'étude 2001 de KPMG Collectivités Territoriales<sup>3</sup> selon laquelle 80% des entreprises s'installant dans un territoire y avaient des liens antérieurs et, dans 50% des cas, ces liens ont déterminé le choix de localisation. Ernst et Young (2004, 2005) indiquent que près de 30% des dirigeants internationaux interrogés ont manifesté un intérêt tout particulier pour ces critères qui concernent la vie d'une entreprise sur un territoire et qui permettent de juger de la capacité

---

<sup>3</sup> Etude citée dans Les Echos du 1.08.2001, « Les entreprises, s'implantent d'abord là où elles ont des attaches ».

territoriale à lui donner les moyens de son développement. Ces préférences concernent notamment l'expertise des régions, l'innovation et la recherche, la qualité de vie ainsi que la culture et la langue françaises. « Il est intéressant de constater que cet ensemble de critères de décision -souvent considéré comme périphérique- a nettement gagné en intérêt » (Ernst et Young, 2004, p.11). Plus précisément, dans le secteur étudié des activités de R&D, Sachwald (2004) conditionne l'attractivité et le redéploiement industriel français au développement de coopérations public/privé soutenues et à une articulation judicieuse entre industriels et centre de recherche et formation.

Ces enseignements, tirés de notre apprentissage du terrain et d'une revue de la littérature, nous ont conduit à interroger le rôle des facteurs sociaux, dans l'ancrage territorial d'établissements de R&D détenus par des groupes internationaux.

## **1/ UNE APPROCHE THEORIQUE COMBINATOIRE**

Nous prenons appui sur trois corpus théoriques majeurs dont la pertinence et la complémentarité seront avancées pour traiter de l'avantage concurrentiel durable des territoires en termes de territorialisation des établissements. En effet, nous considérons que le développement et l'enracinement des établissements préalablement implantés sur le territoire constituent des indicateurs de la pérennisation de l'avantage concurrentiel territorial.

### **1.1/ DE L'APPROCHE RESSOURCES ET COMPETENCES (ARC)...**

L'ARC, initiée par Penrose (1959), a pour objet d'expliquer l'obtention et la permanence d'un avantage concurrentiel grâce à l'existence de ressources hétérogènes et idiosyncrasiques. Or, l'enracinement géographique des établissements, alors même qu'ils peuvent être amenés à disparaître ou à se délocaliser compte tenu d'une stratégie de concurrence interne au groupe souvent vive, constitue, par analogie avec l'ARC, l'expression la plus notable de la durabilité d'un avantage concurrentiel pour les territoires. Par conséquent, ces derniers, toujours selon l'ARC, sont d'autant plus susceptibles de conserver leur attrait et de maintenir les établissements localisés, que les actifs territoriaux déployés sont rares, faiblement substituables, imparfaitement mobiles et non-reproductibles (Barney, 1991 ; Grant, 1991 ; Peteraf, 1993). Cependant, notre recherche porte essentiellement sur les actifs relationnels qui, comme nous l'avons suggéré en introduction, font l'objet d'une attention croissante de la part des dirigeants. Ainsi, la légitimité de l'ARC réside dans l'intégration d'actifs intangibles dans l'explication de la performance des organisations, notamment, dans la distinction entre les

« capacités de » et les « capacités à ». Les « capacités de » caractérisent des facteurs intangibles « dont les propriétés lui permettent de produire certains effets déterminés » (Durand R., 1997, p. 107). Toutefois, ces facteurs, qualifiés de « passifs », sont à rapprocher des ressources dans la mesure où ils ont besoin d'être activés pour produire un quelconque résultat. *A contrario*, les « capacités à » s'apparente aux compétences ou aux aptitudes de la firme. En effet, selon Amit et Schoemaker (1993), les compétences font référence à la capacité de la firme à déployer ses ressources, généralement combinées, en utilisant des processus d'organisation, et ce pour réaliser une fin souhaitée. Pisano, Shuen et Teece (1997) parachèvent cette réflexion en introduisant les capacités dynamiques qui constituent une « méta-compétence » permettant le renouvellement, l'augmentation et l'adaptation des compétences stratégiques de la firme.

Néanmoins, l'adéquation de ce corpus théorique à notre objet d'étude est limitée par l'une de ses hypothèses fondatrices postulant l'origine des rentes comme interne à l'entreprise individuelle et négligeant, dès lors, les sources de performance « hors-frontières » de l'organisation. Ainsi, la branche dynamique de l'ARC, dont l'un des objets est d'appréhender les conséquences de la coordination d'actifs dans la construction et le maintien d'un avantage concurrentiel, privilégie une coordination interne plutôt qu'externe (Pisano et *alii*. 1997). Pour ces auteurs, les relations entre l'entreprise et les acteurs externes ne sont pas des éléments pouvant participer à l'acquisition d'un avantage concurrentiel. Cependant, certains autres, à l'image de Cockburn et Henderson (1994), assouplissent ce point de vue en suggérant, dans leurs travaux sur la recherche pharmaceutique, que la capacité à accéder à de nouvelles connaissances au-delà des frontières de l'entreprise est potentiellement source d'avantage concurrentiel.

Finalement, si l'ancrage d'un établissement s'apparente à la durabilité d'un avantage concurrentiel territorial, il semblerait que l'ARC génère des enseignements limités pour appréhender les facteurs explicatifs de l'enracinement et du développement sur le site d'implantation d'origine des établissements appartenant à des groupes notamment étrangers.

## **1.2/ ... A L'APPROCHE INSTITUTIONNELLE (AI)...**

Pour pallier les insuffisances de l'ARC, nous avons doté notre socle théorique d'une conception « institutionnalisante » et « socialisante » de la performance des firmes (Caroll and Hannan, 1989 ; DiMaggio et Powell, 1983 ; Granovetter, 1985 et 1994 ; Baum and Oliver, 1991 ; Oliver, 1991 et 1997 ; Bensédine et Démil, 1998). L'AI met en lumière le concept de « rationalité normative » qui caractérise un besoin de conformité des décisions des acteurs à la

morale sociale, aux normes et autres marques de l'environnement institutionnel. Même si l'ARC explique le différentiel de performance des firmes sur la base de leur hétérogénéité et que l'AI s'interroge sur les tendances à l'homogénéité des pratiques et des formes organisationnelles des firmes, elles n'en demeurent pas moins complémentaires pour envisager des phénomènes aussi complexes que la migration des investissements et l'attractivité des territoires, dont les frontières dépassent celles de l'établissement et du territoire. Cette combinaison théorique est d'autant plus justifiée que les contraintes sociales et les coûts psychologiques associés, en créant un climat défavorable à l'actualisation du panier de ressources, constituent une source potentiellement importante d'hétérogénéité dans le processus de choix des ressources par les dirigeants (Oliver, 1997). Par ailleurs, Oliver (*ibid.*) indique qu'une utilisation optimale des ressources peut également dépendre de la capacité de la firme à mobiliser le soutien politique et culturel adéquat. Finalement, le clivage hétérogénéité/homogénéité des firmes est d'autant plus artificiel que les firmes diffèrent dans leur propension à se conformer aux normes et aux pressions de groupes d'intérêt public. En effet, Oliver (1991) identifie différents comportements stratégiques possibles pour répondre aux pressions institutionnelles -acceptation, compromis, évitement, défi et manipulation- et rejette la systématisation d'une adaptation passive aux attentes sociales, de la part des dirigeants. Ainsi, ces facteurs externes -sociaux-, à l'image des actifs internes à la firme, participent au cadre explicatif de la performance territoriale en termes d'ancrage d'établissements. Ce n'est pas tant l'origine des facteurs qui prime que la posture plus ou moins proactive de l'organisation confrontée à ces facteurs. C'est donc dans un esprit de non-déterminisme social que nous avons mobilisé l'AI dans la présente recherche (Powell, 1981 ; Granovetter, 1985).

L'AI, grâce au concept de « réseaux sociaux », élargit les fondements d'un avantage concurrentiel durable. Elle permet d'envisager l'influence des réseaux sociaux -construits par et sur le territoire- sur la localisation du développement des établissements et de comprendre dans quelle mesure la coordination entre acteurs -liens faibles- et l'émergence de communautés de pratiques<sup>4</sup> -liens forts- peuvent conditionner le développement, sur place, des firmes déjà localisées (Granovetter, 1973). Toutefois, Bernasconi et *alii* (2004) signalent que l'absence d'une ou plusieurs de ces communautés au sein du « cycle de vie » de l'organisation constitue un frein à sa performance. Ces auteurs précisent en outre qu'une

---

<sup>4</sup> Les « communautés de pratiques » sont définies par Bernasconi et *alii* (2004, p. 72) comme « un groupe stable et cohérent partageant le même objectif ou au moins le même intérêt pour leur pratique professionnelle. Ils utiliseront le même langage, auront les mêmes croyances et représentations qui ne sont pas explicites dans les manuels ou les documentations décrivant les tâches à réaliser et les procédures à suivre ».

relation d'échange au sein des réseaux sociaux induit simultanément une proximité géographique, une temporalité plutôt long-termiste et une complémentarité formelle/informelle des relations. Par analogie, nous pouvons supposer que les développeurs locaux sont susceptibles « d'encaster » d'autant mieux les firmes sur le territoire, que les deux premières phases du cycle de vie de l'attractivité territoriale, à savoir l'attraction et l'implantation d'établissements, ont fait l'objet de liens forts et faibles entre le territoire et les établissements. En effet, il est nécessaire que des communautés de pratiques émergent au sein de chaque phase du cycle de vie de l'attractivité territoriale et, par conséquent, que des liens forts caractérisent chacune des communautés. Par ailleurs, il semble tout aussi indispensable que des liens faibles existent entre ces communautés de pratiques -telles que les aménageurs, les urbanistes, les architectes (etc.)- intervenant dans des phases différentes du cycle de vie de l'attractivité territoriale. Ces liens faibles garantissent, outre l'accès à des informations qui n'auraient pu être disponibles au sein d'une même communauté de pratiques, des informations variées et non redondantes.

### **1. 3/ ... EN PASSANT PAR L'APPROCHE RELATIONNELLE (AR)**

Toujours dans une perspective d'amélioration de notre modèle explicatif de l'avantage concurrentiel des territoires, nous adoptons le point de vue de Dyer et Singh (1998) pour lesquels les ressources stratégiques d'une organisation peuvent se prolonger au-delà des frontières traditionnelles de l'organisation grâce à une coordination externe. L'AR (Dyer et Singh, 1998 ; Gulati, 1999 ; Gulati et al. 2000), en établissant le potentiel que représente l'intégration à un réseau dans la construction d'un avantage concurrentiel, enrichit les apports de la RBV sur la croissance des firmes.

Cependant, ces deux auteurs revendiquent leur autonomie avec la RBV pour laquelle seuls les actifs internes à la « boîte noire » sont source de performance. La RBV néglige le fait important selon lequel les avantages ou les désavantages d'une entreprise particulière sont souvent liés aux avantages ou désavantages du réseau de relations dans lequel elle s'inscrit (Van Leare and Heene, 2003). Toutefois, pour légitimer sa position, la RBV invoque un partage de rente entre les membres du réseau et une perte de contrôle des actifs stratégiques. Pour autant, la RBV, en distinguant les actifs spécifiques à la firme et ceux qui ne peuvent être mobilisés qu'au travers d'une coopération, semble suggérer que ce qui prime n'est pas tant l'origine, interne ou externe, des actifs que la façon dont ils sont exploités en interne. C'est véritablement la capacité à travailler efficacement avec d'autres, propre à la firme, qui est synonyme de rentes.

L'AR « retouche » l'analyse de la croissance des firmes sur trois points.

Tout d'abord, elle introduit un troisième type d'actifs, ceux qui ne trouvent leur essence que dans le partenariat. Ainsi, elle se démarque de la RBV en isolant la capacité à coopérer avec les clients -fondée sur des actifs propres à l'entreprise- des actifs partagés avec un client donné (Dyer et Singh, 1998). Ces derniers conduisent à une rente relationnelle, c'est-à-dire un bénéfice substantiel résultant de contributions idiosyncrasiques communes lors d'une alliance spécifique et qui ne peut pas être généré par l'une ou l'autre société seule (Dyer et Singh, 1998). Cependant, les résultats dégagés par Donada (2000, p. 10) montrent que la distinction n'est pas aussi nette. « En effet, l'organisation interne du fournisseur, qui correspond en principe à des ressources spécifiques à l'entreprise, comprend en fait une dimension relationnelle, qui a un impact significatif sur le gain coopératif ». L'auteur conclut que le fournisseur doit impérativement se doter d'actifs spécifiques pour faire valoir le titre de partenaire. L'approche relationnelle met en perspective quatre actions stratégiques particulièrement susceptibles d'engendrer des rentes relationnelles. En effet, ces dernières peuvent résulter d'investissements importants dans des actifs relationnels spécifiques, d'échanges de connaissances substantielles ou bien encore d'arrangements de ressources et compétences complémentaires mais rares et enfin de mécanismes de gouvernance particuliers. Si la corrélation entre ces trois premières actions et la rente relationnelle semble évidente, la mise en place de mécanismes de gouvernance mérite quelques précisions. En effet, les mécanismes concernés sont ceux qui favorisent des coûts de transaction, issus de l'alliance, inférieurs à ceux issus du système de la concurrence.

Ensuite, consécutivement à l'introduction de ce troisième type d'actifs, l'AR propose de nouveaux facteurs explicatifs du différentiel de performance des firmes (Dyer et Singh, op. cité). Premièrement, l'expérience antérieure acquise dans les réseaux, permet aux entreprises, dont le niveau d'expérience est le plus élevé, d'identifier les styles de combinaison d'actifs les plus à même de produire des rentes supérieures. Deuxièmement, les différences de compétences internes en termes de recherche et d'évaluation des actifs complémentaires peuvent également être à l'origine d'un différentiel de rentes. Finalement, la position des entreprises dans le réseau influence directement sa capacité à collecter de l'information sur les membres du réseau.

Enfin, Dyer et Singh (op. cité), précisent les conditions du caractère stratégique de la ressource relationnelle, en particulier celle d'imparfaite reproductibilité de l'actif relationnel. Ils complètent les barrières à l'imitation développée par l'ARC (Barney, 1991 ; Grant, 1991 ; Peteraf, 1993) sur quatre dimensions. La première relève de la connexité inter-

organisationnelle des actifs qui rend économiquement viable des investissements qui n'auraient pu l'être sans intervention extérieure. Toutefois, la firme partagera ses connaissances s'il y a réciprocité dans l'échange. Elle acceptera que quelques unes lui échappent si la valeur des apports combinés excède l'érosion des avantages résultant des transferts de connaissances chez les concurrents. Des mécanismes internes d'appropriation de la rente relationnelle sont alors nécessaires pour que la firme poursuive la relation (Tarondeau, 1998). Le niveau d'appropriation dépend de la structure du réseau dans lequel s'inscrit la firme (Burt, 1992) Ensuite, les auteurs soulèvent les conséquences d'une pénurie éventuelle de partenaires ; la création de rentes relationnelles dépendant de la capacité d'une entreprise à trouver un partenaire doté d'actifs stratégiques complémentaires et de potentiels relationnels. L'indivisibilité des actifs constitue un frein supplémentaire à l'imitation dans la mesure où les actifs n'ont d'existence que parce qu'ils co-évoluent. Les partenaires doivent combiner conjointement leurs actifs, d'une manière telle que les nouveaux actifs résultant de cette mise en commun soient idiosyncrasiques. Un environnement institutionnel spécifique, en incitant les partenaires du réseau à la confiance, constitue enfin un facteur déterminant dans la création de rentes relationnelles.

Nous nous situons, en définitive, dans une approche comportementaliste de l'avantage concurrentiel telle qu'elle est préconisée par Barney (1991), Amit et Schoemaker, (1993), Barney et Hansen (1994), ou bien encore Oliver (1997).

## **2/ LE PROCESSUS METHODOLOGIQUE**

Le raisonnement de type « abductif inventif »<sup>5</sup> (David, 2001) adopté dans la recherche nous a guidé dans l'exploration de propositions dont le raffinement a nécessité un dispositif méthodologique rigoureux.

### **2.1/ LES PROPOSITIONS DE LE RECHERCHE**

La problématique développée se résume en ces termes : en quoi les liens développés entre les parties prenantes à un projet d'extension de site sont-ils susceptibles de favoriser une offre territoriale stratégique au sens « penrosien<sup>6</sup> » du terme et, par conséquent, de contribuer au développement et à l'ancrage des établissements localisés. En effet, une des explications

---

<sup>5</sup>Carontini (1990), cité par David (2001), répertorie trois niveaux d'abduction dont l'abduction « inventive » pour laquelle la règle d'interprétation est déjà construite mais transposée à un nouveau champ.

<sup>6</sup> Une offre territoriale stratégique se dit d'une offre qui donne lieu à un avantage concurrentiel durable pour le territoire.

donnée, à la faible transférabilité des actifs, par Grant (1991) réside dans des coûts de délocalisation impliquant une mobilité géographique réduite des ressources et des compétences. Cet éclairage a donné lieu à deux propositions.

Plus les parties prenantes entretiennent des relations autres que purement de marché, plus les acteurs territoriaux et le directeur de site seront en capacité de défendre le site face à une concurrence interne au groupe ( $P_1$ ) et plus les parties prenantes entretiennent des relations hors-marché, moins il sera envisageable financièrement et psychologiquement de transférer en externe l'établissement ( $P_2$ ). Toutefois, cette deuxième proposition mérite des précisions quant à la notion de transfert d'établissement retenue qui, selon l'INSEE, représente le déplacement de tout ou partie de ses éléments et moyens de production d'un lieu de départ à un autre lieu. Toutefois, toujours selon l'INSEE, lorsque les lieux de départ et d'arrivée se situent à l'intérieur même d'un espace économique cohérent tel qu'une communauté d'agglomération ou une région, nous parlerons de transfert interne. Ces déménagements internes, constituent, dans la majeure partie des cas, la première solution envisagée par les établissements et représentent le plus gros volume du marché annuel de l'implantation (Perez et Texier, 1991). Même si ces mouvements de proximité peuvent être à l'origine de certaines tensions entre acteurs politiques d'un même territoire, ils ne sont pas de nature à remettre en cause la cohérence et la dynamique économique du territoire, contrairement aux transferts externes qui sont plus à même de compromettre l'avantage concurrentiel du territoire de départ. Alors que les transferts externes sont susceptibles de traduire l'incapacité d'un territoire à accompagner l'établissement dans son développement et à répondre à ses différentes attentes, les transferts internes, quant à eux, peuvent être la conséquence de facteurs d'expulsion de la localisation originelle. Effectivement, les contraintes spatiales du site historique, en termes de parc immobilier, de voies de circulation, de marché foncier et de voisinage, sont autant d'explications valables au changement de localisation. Selon Mérenne-Schoumaker (1996, p. 57), « l'exurbanisation correspond donc à une redistribution des activités au sein des agglomérations ou des régions urbaines ». Elle explique ce phénomène par la volonté de préserver intacte la continuité de leurs relations avec les clients, les sous-traitants, les fournisseurs et la main-d'œuvre sachant qu'il n'y a pas de changements techniques.

Les propositions avancées ci-dessus impliquent, en premier lieu, que les établissements et les groupes auxquels ils appartiennent inscrivent leur performance dans le territoire et réciproquement. Nous postulons alors qu'une réelle proximité puisse exister entre ces deux entités (groupe/établissement et territoire) et qu'il soit possible pour chacune d'elle de

percevoir la contribution apportée par l'autre dans l'édification de leur avantage concurrentiel respectif. Les relations entretenues entre l'établissement et le territoire participent, d'une part, à la performance du premier en lui donnant accès à une potentialité de ressources uniques issue du système d'interaction d'acteurs (Saives, 2000) et, d'autre part, à la performance territoriale matérialisée par le maintien des établissements qui, compte tenu de cette potentialité, sont plus ou moins encouragés à s'enraciner (Courlet, Pecqueur, 1991 ; Zimmermann, 1998). En second lieu, nous suggérons que la capacité des acteurs territoriaux à comprendre et, par extension, à influencer les déterminants du processus décisionnel du groupe dépend du tissu de relations qui se nouent entre les établissements, le groupe et le territoire. En effet, en explorant les actifs relationnels susceptibles d'impacter la décision du groupe et l'ancrage des établissements, implicitement nous défendons la thèse selon laquelle, il y a bien corrélation entre le choix du site d'implantation et le contexte social du projet d'implantation (Granovetter, 1985). Par conséquent, il est nécessaire de spécifier ces relations hors-marché, notamment en termes de contenu, de fréquence, d'intensité (forte/faible, court-termiste/durable) et de nature (formelle/informelle, subie/agie, professionnelle/personnelle, coopérative/conflictuelle, ouverte/fermée). Ainsi, notre objectif d'identification des actifs relationnels et de leurs modes d'exploitation, a largement conditionné le choix du dispositif méthodologique adopté dans la recherche.

## **2.2/ LA STRATEGIE D'ACCES AU REEL**

Afin d'appréhender la portée des ressources relationnelles dans les processus décisionnels d'extension de sites, nous avons opté pour une démarche qualitative (Yin, 1994 ; Wacheux, 1996; Thiétart et coll. 1999 ; Hlady-Rispal, 2000). Celle-ci s'impose lorsqu'il s'agit d'identifier des éléments difficilement détectables par une approche quantitative et d'écartier d'éventuels biais de « désirabilité sociale ». En effet, Igalens et Roussel (1998) soulignent les effets de « désirabilité sociale » liées à l'usage de certains outils qui conduisent à une surévaluation de certains répondants tout à fait aptes à repérer les réponses les plus désirables. Ces biais sont d'autant plus forts que de nombreux outils ont des valeurs, pour item, plutôt que des comportements rapportées à une situation donnée. C'est pourquoi, de nombreux décideurs tendent à rationaliser *a posteriori* leurs critères de choix pour les rendre plus conformes au milieu d'affaires auquel ils appartiennent. Cette inclination à privilégier les critères de nature économique dans leurs prises de décision peut traduire un besoin de légitimité du choix de la localisation tant interne qu'externe à la firme. En outre, dans la pratique, il est souvent intellectuellement plus aisé et psychologiquement plus rassurant pour les entreprises

d'effectuer un choix d'implantation en fonction des taux de la fiscalité et de la main d'œuvre, par exemple, qu'en fonction de perspectives de croissance fondée sur un hypothétique partenariat avec le territoire ou bien sur des concepts de projet de territoire.

Parmi les modes opératoires envisageables dans le cadre d'une approche qualitative, nous avons privilégié l'étude en profondeur d'un cas unique. Cette stratégie d'accès au réel permet, d'une part, de répondre aux questions « Pourquoi il y a-t-il eu ancrage de l'établissement et comment ? » et, d'autre part, d'articuler le traitement de données multiples -interviews, documents secondaires, archives et observations-. La décision d'envisager un unique cas est, quant à elle, liée aux approches théoriques mobilisées dans cette recherche. Tout d'abord, par souci d'opérationnalisation du courant des ressources, nous avons opté pour une démarche proche de l'individualisme méthodologique. En effet, Félin et Foss (à paraître), cités par Warnier (2005) préconisent une analyse des phénomènes organisationnels sous l'angle individuel afin d'améliorer le caractère faiblement normatif du courant des ressources (Amit et Schoemaker, 1993). En effet, si dans une précédente recherche, nous avons rendu compte de la globalité et de la complexité du marché de l'implantation d'établissement, il nous revient désormais d'en explorer les aspects les plus énigmatiques grâce à l'analyse d'un projet isolé. Ensuite, l'approche institutionnelle utilisée suggère que les activités institutionnalisées sont le résultat de processus inter-reliés à des niveaux d'analyse individuel, organisationnel et inter-organisationnel (Oliver, 1997). Cette configuration « gigogne » des niveaux d'analyse, nécessitant un investissement empirique important, a donc présidé à la sélection d'un seul cas analysé en détail. En outre, dans les faits, les cas d'extension de site dans le domaine de la R&D d'un groupe étranger ne sont pas monnaie courante en France et, par conséquent, ont été peu explorés par la littérature managériale. D'après Ernst et Young (2005), seulement 28% des entreprises interrogées ont des projets d'implantation en France dont 37% devraient se matérialiser par l'extension d'activités existantes tous secteurs confondus. Le caractère exceptionnel de ce phénomène est d'autant plus marqué que l'engouement pour les secteurs à forte valeur ajoutée, tels que la R&D, est lié à la vague récente de délocalisations.

Une fois le recours à l'étude de cas légitimé, nous procédons à la sélection du cas qui s'effectue selon un processus allant du champ d'analyse de la recherche au cas sélectionné en passant par la population et l'échantillon (Campenhoudt et Quivy, 2001). Toutefois, Tellier (1995) indique que cet échantillonnage progressif est en fait très théorique et que des contraintes matérielles ou bien la difficulté à convaincre les futurs répondants, de l'intérêt qu'ils pourraient tirer du travail, peuvent conduire le chercheur à contourner ces règles de sélection. Néanmoins, une relative souplesse ne doit pas être interprétée comme un manque de

rigueur dans la démarche par étude de cas. Effectivement, comme le rappelle Girin (1989), la réelle difficulté ne réside pas dans le respect ou non du programme mais bel et bien dans la capacité du chercheur à saisir les opportunités d'observation qu'offrent les circonstances et à les intégrer intelligemment dans la recherche. En outre, le fait que la « matière » non seulement évolue mais pense, impose un degré non négligeable d'opportunisme. Le cas étudié a ainsi été élu sur la base de deux critères. Tout d'abord, la problématique posée nécessitant une approche historique, économique et politique du phénomène d'extension de sites, nous avons fait preuve d'opportunisme méthodique en privilégiant la proximité géographique de l'établissement considéré. D'une part, cette proximité du terrain a rendu possible des investigations répétées et, d'autre part, a facilité l'accès à des données nécessitant que nous soyons introduit dans le milieu local du développement économique, en particulier pour comprendre le processus décisionnel d'un dossier d'extension de site. En effet, Campenhoudt et Quivy (op cité, p.34) nous rappellent que « les bonnes questions de départ sont donc celles par lesquelles le chercheur tente de mettre en évidence les processus sociaux, économiques, politiques ou culturels qui permettent de mieux comprendre les phénomènes et les événements observables et de les interpréter plus justement ». Ensuite, il nous faut retenir un cas qui soit révélateur, au sens « Yinien<sup>7</sup> » du terme (1994), du contexte de la recherche en cours. Ainsi, nous nous sommes assurés de l'exemplarité du projet d'extension de site Philips Semi-conducteurs à Caen. En effet, celui-ci, en tant que projet endogène et défensif (100 emplois prévus en 3 ans) dans le domaine de la R&D, « embrasse » l'ensemble des critères caractéristiques du développement économique actuel.

L'investigation empirique s'est déroulée en deux temps, tout d'abord, de janvier à mai 2001, et courant 2005, ensuite. C'est vraisemblablement à l'occasion de nos premiers entretiens menés en 2001 sur le thème de l'attractivité territoriale en termes d'implantations d'établissements que nous avons mesuré, d'une part, la prééminence du développement endogène sur le développement exogène et, d'autre part, l'insuffisance du pouvoir explicatif des facteurs économiques dans les décisions de localisation des firmes. Depuis lors, nous nous sommes attaché à suivre les principales évolutions du marché de l'implantation d'établissement et à entretenir des liens étroits avec le terrain. En effet, compte tenu du caractère confidentiel de certains facteurs entrant dans le processus décisionnel de localisation des firmes et des biais liés à l'analyse de discours jugés trop « édulcorés », la confiance des acteurs du développement économique local devait nous être acquise. Ainsi, une

---

<sup>7</sup> Selon Yin (1994), le cas est révélateur s'il rend compte d'un phénomène ou d'un aspect particulier peu ou pas exploré par la communauté de chercheurs.

« réinvestigation » empirique, quatre ans après, a permis de dépasser le stade de l'intuition et d'explorer d'autres modes explicatifs de la pérennité de l'avantage concurrentiel des territoires. Finalement, une quinzaine d'entretiens semi-directifs a été réalisée pendant l'année 2005 afin d'actualiser nos données auprès des principaux acteurs du milieu.

Enfin, s'agissant de la condensation et de l'interprétation des données, nous avons mobilisé la méthode d'analyse du contenu proposée par Huberman et Miles (2003), méthode qui présente un intérêt particulier pour l'étude du non-dit et de l'implicite (Campenhoudt et Quivy, 2001). Cette méthode a été complétée par une démarche plus expérimentale, à l'image de celle développée par Glaser (1978), quand l'enquête de terrain l'exigeait.

### **3/ PRESENTATION DU CAS**

La chronologie du projet d'extension du site de R&D de Philips Semi-Conducteurs (PSC) à Caen est un élément fondamental pour en comprendre l'issue. Ainsi, après avoir précisé le contexte dans lequel un tel projet a pris corps, nous en présenterons brièvement la matérialisation : le Campus Normand Technologique (CNT).

#### **3.1/ LA GENESE DU PROJET D'EXTENSION DU SITE R&D DE PSC A CAEN**

Le cas auquel nous nous intéressons concerne le développement du site caennais de R&D, antenne française du groupe Philips Semi-Conducteurs (PSC) qui emploie actuellement en France 2 000 personnes, réparties entre Sophia-Antipolis (400), Crolles II près de Grenoble (200), Le Mans (200) et Caen (1100). Avant de retracer les étapes et le contexte d'émergence de ce projet d'extension, un rapide rappel sur les niveaux d'analyse du cas est nécessaire afin d'en comprendre l'articulation. En conformité avec notre ancrage théorique, nous avons retenu trois niveaux d'analyse : tout d'abord, celui de l'individu et de toutes personnes susceptibles d'intervenir de près ou de loin dans le projet d'extension, ensuite, le niveau organisationnel, au sein duquel trois composantes ont été distinguées -l'établissement R&D à Caen, le groupe auquel il appartient et l'agglomération caennaise sur lequel le site est installé- et les relations inter-organisationnelles enfin. Toutefois, dans un souci d'intelligibilité de la recherche, nous avons privilégié, pour ce qui est de la présentation du cas, le niveau organisationnel en adoptant successivement les points de vue de l'établissement et du siège social du groupe Philips, réservant celui de l'agglomération pour faire connaissance avec le CNT.

En premier lieu, l'établissement était à son origine principalement dédié à la fabrication, la R&D étant localisée à Suresnes au siège de la société « La Radiotechnique » (marque Radiola) avant qu'elle ne soit rachetée par Philips. Au fil du temps, la structure s'est intégrée au point que le ratio des effectifs R&D/Production s'inverse en faveur de la R&D -70% actuellement-. Tout d'abord, ce renversement de population a rendu inappropriée la gestion, en un même lieu, des activités de R&D et de fabrication. En effet, les climats économique, social, juridique propre à chaque métier posaient quelques problèmes comme en témoigne les périodes de crise économique de ces dernières années. En effet, le statut des salariés de la production, contraints au chômage technique, contrastait avec celui inchangé des ingénieurs de R&D. Ensuite, le passage des circuits analogiques aux numériques a conforté l'idée d'une désolidarisation géographiquement parlant des métiers de R&D et de production, les équipes de R&D ne devant plus nécessairement être à proximité des procédés de fabrication. L'évolution du profil de l'établissement caennais vers un mix R&D, alors qu'il était « sur du développement », a renforcé ce constat et a appelé à davantage d'interactions avec des centres universitaires et un environnement scientifique technologique stimulant (Sachwald, 2004). Enfin, pour propulser l'activité R&D de PSC à Caen et attirer du personnel qualifié, il était capital de proposer un cadre de travail de qualité. Des plans ont été réalisés à cet effet et laissés sans suite car une rénovation complète du site vieillissant n'aurait pas été à la mesure du programme de recherche et d'innovation souhaité par le siège international d'Eindhoven. Par ailleurs, le site d'implantation originel de l'établissement -le Mont Coco-, s'il reste attractif pour de jeunes ingénieurs car situé au cœur de la ville de Caen et à proximité immédiate des axes périphériques, n'en demeure pas moins saturé. Face à cette perspective de croissance géographique limitée de l'établissement, une réflexion sur une délocalisation possible de l'unité de R&D a émergé dans l'esprit de la direction du site depuis la fin des années 90.

Concomitamment à cette réflexion, la direction du site, réalisant l'obsolescence de l'unité de production et l'absence de volonté du groupe pour y fabriquer de nouveaux produits, procède à un diagnostic stratégique pour identifier ses avantages différenciateurs par rapports à ses concurrents internes. Ce bilan révèle une compétence spécifique en Radio Très Haute Fréquence (RTHF), ancrée sur le territoire depuis une quarantaine d'années, assortie d'une compétence digitale numérique conférant au site toute la panoplie nécessaire pour le futur. En effet, l'originalité du centre de R&D à Caen réside dans le développement d'une nouvelle technologie permettant d'augmenter le niveau de miniaturisation des composants électroniques (System in Package -SiP-). Tout en ne s'inscrivant pas dans le courant logique

des microprocesseurs, cette technologie revêt un intérêt particulier et constitue une solution pour relancer le volet industriel du site. En effet, des lignes « pilotes » de production, en tant que structures de support, permettraient de tester et de réaliser rapidement les produits conçus par le centre de R&D. Cette mini unité industrielle, aurait pour rôle, non plus de faire de la production de masse à faible coût, mais d'organiser, compléter et optimiser un certain nombre d'unités de production Philips à travers le monde. Ainsi, le comité de direction a dû défendre auprès des « Top Managers », parallèlement au projet d'extension, ce projet technique qui verra le jour, très prochainement, au nord de l'agglomération.

En second lieu, parallèlement à cette prise de conscience des acteurs du site caennais, le siège social du groupe, situé à Eindhoven, a fait part aux autorités caennaises dans une lettre d'intention, en date du 23 mai 2003, de sa volonté d'investir 200 millions d'euros dans un programme de revitalisation de ses activités pour redynamiser l'attractivité de la R&D. Ce courrier précisait également qu'il s'agissait d'un projet internationalement mobile, le site de Caen étant en concurrence avec les sites Philips d'Hambourg, de Nimègue et de Southampton.

### **3.2/ LE CAMPUS NORMAND TECHNOLOGIQUE**

Au moment de l'appel d'offre de la société mère, la communauté d'agglomération de Caen était en pleine redéfinition de ses axes stratégiques. Dans son projet de développement figurait un certain nombre de filières économiques dont une filière high-tech. En effet, dans la perspective des pôles de compétitivité, le territoire préparait déjà en 2003 sa candidature dans le domaine des Transactions Electroniques Sécurisées (TES). Par ailleurs, l'agglomération cherchait, depuis la fermeture de la Société Métallurgique de Normandie (SMN) en 1993, à reconverter les 200 hectares du plateau de l'ancienne aciérie. A ce jour, seul un parc d'activités agro-alimentaires, laissant encore 150 hectares pour accueillir des projets innovants, avait été implanté. Aussi dès la réception du courrier, les acteurs locaux ont-ils cherché à sonder la légitimité de la candidature caennaise ainsi que la crédibilité de l'appel d'offre dont la formulation stéréotypée avait suscité une certaine méfiance. Les intentions du groupe étaient-elles bien-fondées ou Caen servait-il d'appât pour faire monter les enchères ?

Ce projet d'extension, dont les caractéristiques sont rappelées dans le tableau ci-dessous, se matérialisera finalement, fin 2006, par la migration de l'unité de R&D à quelques kilomètres de Caen, sur l'ex-site de la SMN à Colombelles -commune de la communauté d'agglomération caennaise-. Le centre de R&D de Philips occupera 5 hectares sur les 25 destinées à la réalisation du Campus, laissant toute latitude à d'autres entreprises de venir s'implanter ; les noms de Motorola, Unitive et Packard sont d'ailleurs avancés. En effet, il

s'agit d'un campus ouvert dont Philips est le moteur. Toutefois, pour que ce projet soit véritablement couronné de succès, compte tenu des investissements des uns et des autres, il est indispensable que, dans les deux ans qui s'écoulent, d'autres établissements y élisent domicile. En effet, le coût total pour le groupe Philips est de deux cents millions d'euros, les autres financeurs, quant à eux -Union européenne, Etat, Région de Basse-Normandie, Département du Calvados et Communauté d'agglomération de Caen-, mettent à disposition une enveloppe de trente millions d'euros complétés, le cas échéant, par trois millions supplémentaires<sup>8</sup> si cent emplois sont créés sur les trois ans.

**Tableau1/ Tableau Synoptique des caractéristiques de l'extension du centre de R&D de PSC**

<b>Nationalité du groupe</b>	-1931, 1 <sup>ers</sup> accords techniques et financiers entre <b>Philips (Pays-Bas)</b> et <b>La Radiotechnique (France)</b> . -1932, les appareils radio Philips sont désormais fabriqués dans les usines de La Radiotechnique, conjointement avec ceux de la marque Radiola. -1947, la Compagnie générale de télégraphie Sans Fil cède La Radiotechnique à Philips.
<b>Opération immobilière</b>	-Philips est <b>propriétaire des anciens terrains et locaux</b> sur le site du Mont-Coco à <b>Caen</b> . -Philips est <b>locataire des nouveaux locaux</b> sur le site de <b>Colombelles</b> . Le <b>propriétaire</b> sera la <b>Société de la Tour Eiffel</b> (investisseur privé : fonds de pension britannique) une fois les bâtiments achevés. En attendant, la SEM de l'agglomération de Caen finance l'opération grâce à un crédit-relais.
<b>Localisation des sites</b>	-Le site de <b>production demeure</b> à <b>Caen</b> (300 personnes). -Le site de <b>R&amp;D</b> (800 personnes) <b>sera transféré</b> à <b>Colombelles fin 2006</b> .
<b>Dates d'installation</b>	-L'unité de production de La Radiotechnique cédée à Philips date de 1957. -L'unité de Développement de Philips date des années 1960.
<b>Concurrents</b>	Concurrence territoriale interne au groupe Philips : sites en <b>Allemagne</b> -Hambourg-, aux <b>Pays-Bas</b> -Nimègue- et en <b>Angleterre</b> -Southampton- = projet mobile.

#### 4/ RESULTATS ET DISCUSSION DU CAS

Après une recension des actifs relationnels et sociaux portant le projet d'extension du site Philips, nous indiquons en quoi ils contribuent à la compréhension des phénomènes d'ancrage d'établissements et d'attractivité durable des territoires. Pour nous aider dans cette tâche, nous confrontons cet inventaire aux propositions théoriques énoncées précédemment (3.1) ainsi qu'à certaines autres formulées à l'égard de la thématique générique de l'avantage concurrentiel des firmes.

##### 4.1/ LE CAPITAL RELATIONNEL MOBILISE PAR L'ETABLISSEMENT PSC A CAEN

La proximité relationnelle établissement/territoire est liée, d'une part, à la capacité d'un acteur à perméabiliser les frontières de son établissement et, d'autre part, à l'origine historique du site.

<sup>8</sup> Ces trois millions correspondent à des subventions versés au titre de la Prime à l'Aménagement du Territoire (PAT-DATAR), des fonds FEDER et autres subventions -Région, Département, Communauté d'agglomération-.

#### 4.1.1/ La capacité du directeur de site à fédérer

L'analyse contextuelle nous a éclairé sur le rôle du potentiel relationnel du directeur de site dans la concrétisation d'un tel projet. En effet, une capacité à ouvrir le site sur l'extérieur et à l'ancrer socialement est primordiale pour recueillir l'adhésion des acteurs, tant internes qu'externes, au projet.

La direction a gagné la confiance de son personnel et son engagement alors qu'à l'annonce du projet il semblait assez sceptique. En effet, celui-ci craignait que l'appel d'offre lancé par Philips ne soit virtuel et qu'il s'agisse, en réalité, d'une manœuvre stratégique du groupe pour licencier une partie des effectifs -de l'unité de production, notamment- sans qu'il y ait de troubles sociaux. Toutefois, ces inquiétudes ont été rapidement dissipées, tout du moins sur deux points. Tout d'abord, lors de précédents plans de restructuration du personnel, l'établissement PSC avait témoigné, à l'égard de ses salariés, d'une certaine « générosité » en assumant les externalités négatives d'une telle décision. Cette attitude plutôt bienveillante et reconnue par le personnel a contribué à mobiliser plus rapidement les salariés. Ensuite, sur les 180 réunions d'information et de suivi, réalisées avec les parties prenantes au projet, un nombre certain était directement destiné aux salariés et ont finalement eu raison des revendications syndicales. Ce constat conforte dès lors la proposition d'Oliver (1997, p. 706) selon laquelle les organisations sont plus à même d'optimiser leurs ressources quand les relations dirigeant/dirigés sont caractérisées par la confiance.

##### **Encadré 1 : Extraits d'entretien sur la capacité de la direction du site à mobiliser en interne**

**T/D/2 :** « Moi je me souviens des mouvements de chez Philips qui se préparaient, certains disaient tout ça est un coup monté par Philips pour débaucher 500 personnes et que tout le monde se la ferme car le projet arrive derrière. On a eu tout ça, les pressions syndicalistes..., je leur ai dit vous pouvez "gueuler" mais vous allez décrédibiliser le projet et la ville. Peut-être qu'on se fait avoir mais faut-il ou non prendre le risque ? Alors on les a responsabilisés à la méthode ». « Certains ont été dans une logique de repli en disant Philips n'est pas un groupe philanthrope, ils sont en train de nous utiliser ».

Oliver (1997, p. 705) complète sa précédente proposition, en indiquant que la valorisation des ressources acquises par une organisation, dépend du soutien apporté à ces ressources par les décideurs stratégiques. Au-delà, de la capacité de conviction du directeur de site, qui fait l'unanimité auprès des interviewés -Encadré 2-, l'accroissement du champ des possibles en termes d'aides à l'implantation a été favorisé par la nature même du projet.

##### **Encadré 2 : Extraits d'entretiens sur la capacité de la direction du site à mobiliser en externe**

**E/G :** « Le directeur a bien ouvert Philips dans la région. Il est charismatique, ouvert, avec un profil de "commercial stratégique" alors que son prédécesseur avait un profil plutôt technique ».

**E/S :** « C'est le comité de direction de Caen, l'inspiration du directeur et de toute une équipe de management ».

qui se bat pour la Normandie ».

**T/M :** « Celui qui sait bien se vendre c'est le directeur qui est un grand communicant. Il a réussi justement à bousculer le milieu local. Il faut, à un certain moment des gens comme ça, qui font du marketing plus que de la technique en tant que tel ».

**T/Z :** « Un des facteurs essentiels, je crois est l'implication francophone dans ce projet, la volonté. Le directeur a tout mis en œuvre pour que le projet réussisse. C'est lié à un homme, à une volonté entrepreneuriale ».

**T/D/2 :** « La détermination du directeur à mener à bien ce projet sur le territoire, j'en fais la lecture d'un attachement au site et d'une ville qu'il aime. Parce qu'il en connaît bien les rouages. Donc les freins qu'il a pu sentir à certains moments, il en a complètement fait fi parce qu'il savait qu'il pouvait trouver d'autres acteurs politiques qui iraient dans son sens ».

En effet, la participation des acteurs externes à l'établissement, a été d'autant plus rapide et conséquente que le projet défendu s'inscrit dans les orientations économiques décidées par le gouvernement français. Le rapport Beffa (2005), retraçant l'historique des grands programmes de la politique industrielle française, souligne l'attention qui est portée, dès les années 1970, au secteur de la micro et de la nanoélectronique. En effet, parmi les grands programmes scientifiques financés depuis 1962, seul celui sur la nanotechnologie a été reconduit et redynamisé, notamment avec le projet Crolles II. « Le seul nouveau programme ambitieux en France concerne aujourd'hui la nanotechnologie. Ce programme reçoit près de 80% des aides de la DIGITIP. Un effort de concentration géographique est réalisé autour du pôle Crolles II. » (Beffa, 2005, p. 70). Par conséquent, nous rejoignons Dyer et Singh (1998) pour lesquels les rentes relationnelles sont conditionnées à l'existence d'un environnement institutionnel propice à la coopération. En effet, comme nous l'avions supposé, le ministère de l'industrie et des finances a œuvré pour qu'un climat de confiance s'instaure et que les relations se nouent de part et d'autre. Toutefois, le ministère, ayant donné son accord de principe sur le projet, a enjoint aux collectivités locales de trouver un compromis concernant la répartition des financements ; c'est pourquoi, s'agissant du montage financier, nous parlerons plus exactement de « confiance vigilante ». La nature de la relation qui unit la France à Philips est toute autre. Elle a été, en partie, déterminée par les précédentes négociations lors du projet Crolles II. En effet, le groupe a maintenu sa décision d'investissement dans la région grenobloise alors qu'il n'avait pas obtenu les aides auxquelles il pouvait prétendre compte tenu du montant engagé et des pratiques courantes en termes d'accompagnement financier sur le marché de l'implantation d'établissement. Ainsi, la France était liée à Philips par un contrat quasi moral. Pour dissuader de futurs prédateurs et encourager des comportements tels que celui adopté par Philips, le territoire se devait de tout mettre en œuvre pour proposer un projet économiquement et financièrement séduisant.

#### 4.1.2/ Une logique « win-win »

PSC à Caen ne se considère pas comme un acteur exclusivement économique, il a toujours tenu à être partie prenante de la vie associative et locale du territoire. Cette implication de PSC s'est d'ailleurs accrue avec le changement de direction ; en témoigne l'évolution de l'image de Philips dans la région.

##### **Encadré 3 : Extraits d'entretiens sur la proximité relationnelle établissement/territoire**

**E/G :** « Il faut savoir que ce qu'ils ont fait avec Philips, ils ne le feraient peut-être pas avec tout le monde mais Philips est devenu un acteur important dans la région ; il ne l'a pas toujours été. Autrefois, c'était les camions de la Saviem, Renault... Moulinex ». « ...la citoyenneté de Philips en Basse-Normandie... on n'est pas seulement là pour faire du profit mais on est là aussi dans un territoire donné pour apporter notre aide, notre vision, notre modernité. On faisait des exposés sur la qualité dans d'autres entreprises donc on a une réputation d'aide ».

**E/S :** « Je pense qu'historiquement Philips est là depuis 57. Donc Philips compte pour la ville caennaise mais Caen compte aussi pour Philips France. Finalement la vie de Philips à Caen, il y a des hauts et des bas, il y a donc des impacts sur la vie locale et à chaque fois, il y a des contacts avec les élus. Ce n'est pas une boîte américaine qui vient prendre son petit carré de terrain, ce n'est pas ça ». « Je crois qu'on n'est pas Philips, au départ, mais Radiotechnique donc une société française qui a mis ses billes à Caen, on a été racheté depuis, mais c'est resté. C'est important car Philips est relativement gros employeur local et partie prenante dans la vie associative, la vie locale comme participant un peu partout ».

**T/A :** « La culture d'entreprise, elle est comme la culture individuelle, ce n'est pas le genre de choses qui change rapidement. Autrement dit quand une boîte rachète une autre, il y a une sorte d'absorption qui se fait. Et je pense que Radiotechnique rachetée par Philips, il y a bien dans l'histoire quinze ans de différences culturelles marquées et de non compréhension. Bon maintenant ça s'estompe un peu par ces croisements de personnes, ce brassage Hollande-France, ces allers et retours, c'est obligatoire ».

Effectivement, on ne compte plus les manifestations de sa « citoyenneté » dans l'agglomération -sponsoring du club de foot caennais, diffusion de son expertise auprès d'autres entreprises, transparence des décisions lors des précédents plans sociaux, laboratoire mixte Philips/ENSI<sup>9</sup>...-. Comme le soulignent de nombreux travaux (Rindova et Fombrun, 1999 ; Van Leare et Heene, 2003), cette proximité relationnelle de Philips au territoire a donc facilité l'accès et l'activation de ressources contrôlées par les autorités locales -aides publiques, terrain, formation...-. Par ailleurs, la durabilité et la force de la relation établissement/territoire est liée à la réciprocité des échanges et la logique de co-dépendance qui s'est instaurée. En effet, ces deux entités cultivent depuis longtemps cette logique du don et contre-don. Avant d'être Philips Semi-conducteurs, l'établissement de Caen appartenait à la société française « La Radiotechnique ». La nationalité historique de l'établissement contribue à expliquer l'attachement de l'un à l'autre. En effet, Selon l'ARC, la « dépendance historique » (Barney, 1991) constitue un facteur prépondérant pour expliquer les orientations prises par une organisation, cette dernière étant liée par les actifs dont elle a « hérité ». Ainsi, la relation créée entre l'agglomération caennaise et « La Radiotechnique » s'est construite au cours du temps et la confiance qui en a résulté peut difficilement être reproduite

<sup>9</sup> Ecole d'Ingénieurs *ENSI CAEN*.

artificiellement. La confiance morale a besoin de temps pour se construire et se consolider (Bidault, 1998). Par ailleurs, s'il est admis que les firmes doivent s'allier avec d'autres pour partager les coûts, les compétences liées à leur développement, il en est désormais de même avec le territoire. Cette appréciation s'est d'autant plus confirmée dans les faits que PSC à Caen, ne possède pas la taille critique, comparativement à ses concurrents au projet, pour agir de façon isolée. C'est donc de cette connexité inter-organisationnelle des actifs qu'a pris forme l'offre présentée au groupe. Cette co-conception du projet, fortement ressentie par le groupe, a également été déterminante dans le choix du site. Le projet du CNT, en intégrant simultanément les ressources et les besoins de l'établissement et du territoire, constitue un actif idiosyncrasique qui va au-delà de ce que le groupe était en droit de s'attendre comme en témoigne l'extrait d'entretien suivant (Dyer et Singh, 1998).

**Encadré 4 : Extrait d'entretien sur les réactions du groupe au projet co-construit -le CNT-**

**T/Y :** « Quand on dit que les Hollandais ne sont pas faciles à convaincre, à gérer, c'est vrai. Mais quand un site clé dans un domaine clé amène quelque chose en disant on voudrait faire mieux et voilà comment on le pense... Ca donne quand même quelques arguments même s'il ne faut pas que ça soit trop cher. Tout ça, ça se greffe ».

#### **4.2/ LE CAPITAL RELATIONNEL MOBILISE PAR LE TERRITOIRE CAENNAIS**

L'activation de la culture issue du projet Crolles II ainsi qu'une méthodologie singulière ont été des facteurs sociaux discriminants dans la négociation de l'extension de site.

##### **4.2.1/ Le Campus Normand Technologique : le résultat d'une proximité culturelle**

Si la capacité d'une organisation à fédérer les acteurs autour d'un projet conditionne son aboutissement (4.1.1), le cas étudié détermine que cette capacité sera d'autant plus suivie d'effets que la cause défendue entre en résonance avec les normes et valeurs culturelles des parties prenantes. En effet, « Firms will be more likely to acquire valued resources when the acquired resources do not depart significantly from firm traditions » (Oliver, 1997, p. 703). Les autorités locales ont alors sensibilisé le groupe Philips sur la pertinence du CNT compte tenu de ses nouvelles attentes. Ainsi, la proposition d'un campus non exclusivement Philips, a reçu un écho favorable auprès du groupe qui, depuis quelques années, tente de développer une culture propice aux échanges<sup>10</sup>. Cette prise de conscience est liée au secteur de la nanotechnologie qui nécessite des investissements qui sont au-delà de ce qu'une seule entreprise peut réaliser. C'est pourquoi, Philips s'est engagé dans des coopérations avec

<sup>10</sup> « Le XXI<sup>ème</sup> siècle est l'ère du partenariat, il n'est pas possible pour une entreprise de tout faire seule », Propos de Frans Van Houten, Président de Philips Semi-conducteurs International recueillis par J.C. Lorieux (2005), « Le centre de R&D de Philips sera opérationnel en 2006 », Caen Magazine, n°70.

d'autres sociétés et multiplie ses points d'ancrage, à l'image de l'alliance européenne entre Philips et deux de ses concurrents, STMicroelectronics et Motorola, matérialisée à Crolles II.

**Encadré 5 : Extraits d'entretiens sur l'adéquation du CNT avec les valeurs culturelles du groupe**

**E/A :** « Philips est la première locomotive du CNT, mais dans notre étude d'attractivité nous voulions quelque chose qui ne soit pas purement Philips, quelque chose qui soit ouvert. Ici, vous avez une barrière pour rentrer, là-bas il n'y en aura pas ; il faudra montrer "patte blanche" quand même. Là-bas vous rentrez sur le campus, sur le terrain on ne vous demande rien, donc des concepts assez différents ».

**E/Z :** « Ils viennent d'une expérience à Crolles, une expérience très positive où ils travaillent en partenariat avec STMicroelectronics ». « Trop de savoirs techniques et pas assez de savoir-faire commercial : ils sont conscients qu'ils doivent faire des efforts dans de le domaine de la communication, l'ouverture aux autres ».

Par ailleurs, le fait qu'il y ait un vécu positif des partenaires et une vision partagée par l'ensemble des parties prenantes au projet a crédibilisé la candidature caennaise. Cette compatibilité de la greffe entre le territoire et le groupe résulte notamment de la mixité privé/public du profil de l'équipe des développeurs locaux. A titre d'exemple, le directeur de Normandie-Aménagement, bras technique de la communauté d'agglomération de Caen, en tant qu' « ancien » de Crolles, a activé le savoir-faire et la culture du projet grenoblois. Dyer et Singh (1998) précisent que l'expérience accumulée dans les réseaux met, l'organisation qui la détient, dans une position de supériorité dans la mesure où elle est en capacité de discerner, plus rapidement que ses concurrents, les arrangements d'actifs gagnants. En effet, l'état d'esprit plus entrepreneurial que routinier dans lequel a été appréhendé l'appel d'offre de Philips International a permis au territoire de mobiliser le savoir-faire adéquat pour approcher une entreprise telle que Philips dont le processus décisionnel est très complexe, comme en témoigne les extraits d'entretiens ci-après.

**Encadré 6 : Extraits d'entretiens sur la vision entrepreneuriale du projet par le territoire**

**T/T :** « Vous savez il faut, à un moment donné, brusquer la prise de décision et ça cette prise de risque paraît éventuellement antinomique avec le boulot d'un fonctionnaire mais moi je revendique fortement cette notion là y compris pour la décision publique ».

**T/Z :** « C'est un facteur très important. C'est quelqu'un qui est venu avec un regard de l'extérieur avec une expérience spécifique dans la représentation des sociétés, des groupes internationaux avec des idées très entrepreneuriales et peu liées à des « je connais mon voisin, lui, je ne l'aime pas ». Lui, il est en dehors de tout ça, il a peut-être mis les pieds dans le plat plusieurs fois mais, au moins, ça a remué les choses ».

**T/D :** « Mon rôle est de rassurer l'administration et de tester auprès de Philips si cette espèce de couple de départ, de connivence mutuelle est toujours présente... ». « Il fallait voir qui on allait questionner à Philips mais sans se tromper de façon toujours à rester sur ce couple, pour que le débat ait lieu dans un climat d'avancement et non pas dans un climat où on essaie de les court-circuiter ». « ... il a embauché quelqu'un de Crolles avec qui il avait bossé avant, il l'a fait remonter de façon que l'équipe soit opérationnelle ». « Oui mais moi dans ce rôle c'est le fait qu'il soit passé par Crolles qui a été un élément déterminant ».

En outre, les autorités locales ont mis à profit l'expérience malheureuse vécue en 2001 au moment de la fermeture de Moulinex et ont activé les compétences qui avaient été mobilisée à cette époque pour gagner en rapidité dans la construction du montage financier.

#### 4.2.2/ Une méthodologie à contre-courant

Cette entrée en résonance du concept de campus avec les aspirations de Philips trouve son origine en amont, dans l'élaboration d'une méthodologie originale. En effet, les acteurs territoriaux ne se sont pas contentés d'une proximité culturelle « naturelle », en partie due à une « diversité génétique » des acteurs territoriaux ; diversité préconisée par Hamel et Prahalad (1995) pour objectiver et renforcer les analyses qui auraient pu échapper à certains acteurs clés. Ainsi, dans la perspective de construire un projet intégrant les fondamentaux identitaires de Philips, la Communauté d'agglomération caennaise, par le biais de sa Société d'Economie Mixte<sup>11</sup> (SEM) -Normandie Aménagement (NA)-, a chargé un cabinet d'architecte -DEGW-, spécialisé dans les environnements de travail, de rentrer dans l'intimité du groupe Philips. La particularité de cette société internationale tient à l'articulation global/local dans la conception et la réalisation des projets qui leurs sont confiés, d'une part, et à une philosophie « People, Process and Place » particulière, d'autre part. Cette dernière fait figurer les individus au cœur du processus en tant que clé d'entrée de tous projets alors que l'espace en est le point d'arrivée. Ce parti pris explique la diversité de profil des salariés qui évoluent chez DEGW. En effet, un personnel spécialisé dans la compréhension des effets du changement organisationnel sur les espaces, vient parfaire une compétence en architecture et en aménagement de l'espace. Très concrètement, le cabinet a appliqué la méthodologie du sociogramme pour construire le Campus Normand Technologique. Trois objectifs ont motivé ce choix méthodologique. Tout d'abord, il s'agissait de représenter le plus fidèlement possible le fonctionnement de Philips, ensuite d'identifier les décideurs -formels, informels- potentiels dans un tel cas d'extension de site et, enfin de s'approprier les valeurs, les traditions du groupe pour en faciliter la retranscription spatiale. Ainsi, quelques cent questionnaires ont été envoyés, des ateliers par métier organisés et une soixantaine d'entretiens menée auprès des responsables de la recherche sur les semi-conducteurs, aux niveaux les plus stratégiques dans la hiérarchie de Philips France et International<sup>12</sup>. En parallèle de cette programmation stratégique des entretiens complémentaires ont été réalisés auprès, non plus des décideurs, mais des salariés. Toute la subtilité de la démarche tient, en effet, au fait que principalement le personnel et les décideurs interrogés ont eux-mêmes vendu le projet aux patrons de Philips International. En outre, ces interviews ont renseigné le territoire caennais sur le type de

---

<sup>11</sup> La SEM avait eu recours aux services de ce cabinet en 2001 pour la conversion du plateau de l'ancienne aciérie -SMN- et l'aménagement du parc d'activités agro-alimentaires -Normandial-.

<sup>12</sup> Les entretiens ont été effectués à Eindhoven, en Angleterre, en Suisse et en Allemagne.

services à développer pour séduire un groupe de cette envergure et notamment, pour inciter des partenaires à s'implanter sur le campus.

**Encadré 7 : Extraits d'entretiens sur l'intérêt de la méthode adoptée par DEGW : le Sociogramme**

**T/Z :** « Très souvent, avec les "signature architect", on y va pour un look qu'on apprécie par rapport à une architecture. Chez DEGW, on y va pour autre chose, on vient pour cette approche méthodologique et pour la conviction que les gens sont l'élément le plus important dans cette société ». « Dans ce projet du CNT il y a plein de notions très spécifiques qui viennent du fait de bien avoir étudié l'entreprise en amont où on comprend l'entreprise, sa culture, sa stratégie ».

**T/M :** « Grâce à cette méthode, je sais que c'est une personne presque marginale dans l'organigramme de Philips, le secrétaire général, qui va signer le bail, qu'on a jamais vu dans toute la négociation jusqu'à présent et c'est ce gars là qui va poser en définitive sa signature. Ça c'est hallucinant à comprendre ».

Cette démarche originale a eu des retentissements importants au niveau international. A l'image de toutes démarches d'accompagnement au changement, à caractère communicatif, une fois les personnes consultées, il a été indispensable d'échanger sur les idées recueillies et de débattre avec elles des résultats du « cahier performantiel ». Dans le cas où le site caennais n'aurait pas été retenu, cette démarche n'aurait pas, pour autant, été qualifiée d'infructueuse dans la mesure où une relation embryonnaire avait commencé à se développer. Le « Top Management » a été d'autant plus sensible à cette amorce relationnelle que les sites concurrents n'ont vraisemblablement pas fait part d'autant d'empathie.

**Encadré 8 : Extraits d'entretiens sur le comportement des sites concurrents (a) et la réaction du groupe face à la démarche française (b)**

**T/Z : (a)** « Non, les autres sites n'ont pas adopté une telle démarche similaire. Dans le cas de la Hollande, ils sont tellement présents et forts qu'ils ne se sont pas posé la question. Si jamais le site était entré en Hollande, ça aurait été un de plus. Quand vous arrivez à Eindhoven, c'est une ville avec un tampon Philips ».

**(b)** « La représentation graphique, ça semble ridicule mais c'était difficile et ils étaient étonnés de se voir la dedans, personne n'avait conçu un tel truc. Ce qui les a frappé c'est que certaines personnes n'étaient pas au courant non seulement des noms mais aussi de la structure. Car c'est vraiment très complexe... Il y avait très peu de gens à ce niveau là qui savaient même qu'il y avait un Business Unit, ils en avaient entendu parler mais c'était très éloigné ». « Cette démarche les a surpris dans la mesure où *a priori* ils n'ont pas été sollicités par ailleurs. A l'international ils étaient très contents d'avoir été pris en considération par rapport à ce projet ».

Outre, le raffinement de la qualité des relations entre les parties prenantes, cette méthode constitue une ressource relationnelle stratégique, dans la mesure où, commençant par la synthèse, elle se situe à contre-courant des usages technocratiques.

**Encadré 9 : Extraits d'entretien sur le caractère atypique de la méthode employée par le territoire.**

**T/M :** « C'est un état d'esprit qui fait que les sociétés, comme ça, elles peuvent être éphémères mais on est là pour ça. On n'est pas là pour s'institutionnaliser, c'est un peu le reproche qu'on peut faire à ces agences de développement qui sont très accrochées à la pérennité des élus. Nous on s'attache peu à l'image politique des gens, on regarde où il y a de la dynamique et du projet et les personnes ». « Il y a quand même à un certain moment des élus qui ont les tripes pour lancer le projet presque en blanc, alors que ça c'est très peu dans la culture du risque des collectivités, c'est inexistant. Surtout ici ». « On part avec des plombs dans les poches mais on est très capable de faire ce genre de réponse. Ce qui veut dire que maintenant, la communauté d'agglomération, à travers ses outils, doit constituer à l'avance des réserves de potentialités d'accueil de ce genre d'activité dans un délai extrêmement réactif qui va un peu à l'encontre de la culture dominante de notre sphère publique française ».

Elle est alors source de différenciation alors que le contexte au sein duquel elle a été mobilisée, le développement territorial, incite à une homogénéisation des pratiques. A cet égard, nous rejoignons les propos d'Oliver (1997, p. 708) selon lesquels « resource differences will be more likely to lead to firm heterogeneity and differential rents when social and professional networks among firms in the same industry are lacking ». En effet, nombreux sont les exemples, de démarches réputées « gagnantes », à l'image des Systèmes Productifs Localisés<sup>13</sup> ou des pôles de compétitivité, que les pouvoirs publics souhaitent diffuser au plus grand nombre au risque de les banaliser. Ce risque de banalisation est d'autant plus fort qu'il porte, non sur les ressources, mais sur les services rendus par ces ressources. Penrose (1959) distingue les ressources physiques (infrastructures, terrains, bâtiments) et humaines (le personnel), des services que ces ressources lui procurent. Or, Barney (1991), Grant (1991) et Peteraf, (1993) indiquent que c'est de l'ensemble des compétences individuelles et organisationnelles, en mobilisant les services potentiels rendus par les ressources, qu'émerge une source principale d'avantages concurrentiels et de croissance. Ainsi, les pouvoirs publics en standardisant les démarches d'attraction, d'implantation et d'ancrage des établissements, tendent à en réduire le caractère potentiellement stratégique. La solution se trouve vraisemblablement dans le compromis entre, d'une part, une homogénéisation des concepts conduisant à une vision partagée du développement économique et, d'autre part, une hétérogénéité de la pratique.

## CONCLUSION : LIMITES ET PROLONGEMENTS

En premier lieu, cette réflexion aurait gagné en « enseignabilité » si nous avions intégré les points de vue des sites concurrents au projet d'extension, à savoir Hambourg, Nimègue, Southampton. En nous focalisant exclusivement sur celui de Caen, nous nous sommes privé d'une information qui aurait permis d'objectiver le discours des personnes interviewées. Cependant, nous avons été confronté à des problèmes de faisabilité spatiale de la recherche et de mutisme des sites concurrents concernant leur échec et leur processus de remise en cause stratégique. En deuxième lieu, nous nous sommes efforcé de dépasser la critique faite à l'ARC quant au caractère rétrospectif de son cadre explicatif de l'avantage concurrentiel

---

<sup>13</sup> La DATAR, dans les années 1990, a lancé un programme en faveur des SPL, version française des districts italiens. Même si les SPL s'en éloignent en termes de couverture géographique et d'emplois créés, il n'en demeure pas moins que la DATAR avait pour objectif initial de transposer et de généraliser le concept marshallien de district industriel et ambitionnait une reprise de l'économie française à l'image de l'Italie.

(Williamson, 1999). En troisième lieu, le choix d'un cas unique limite la portée des résultats de la recherche. Effectivement, il pourrait nous être reproché de tenir pour représentatif, le site Philips à Caen, de tous les cas d'extension dans le domaine de la R&D. En dernier lieu, le transfert analogique retenu, permettant de transférer des propriétés précises d'un domaine à l'autre compte tenu de la spécificité des contextes, suscite des interrogations épistémologiques, notamment en ce qui concerne son intérêt dans la production de connaissances (Durieux, 2001).

Les trois premières limites évoquées suggèrent certains prolongements possibles à notre recherche. Tout d'abord, soucieux de confronter l'ensemble de nos résultats à des cas de « Failure Story » et de développer les prescriptions liées au processus stratégique, nous envisageons l'étude « chemin faisant » d'un projet d'extension dont on ne connaît pas encore l'issue. Ensuite, afin d'améliorer la fiabilité externe de la recherche, l'examen d'un second projet d'extension d'établissement de R&D est actuellement en cours, non plus dans le domaine de la nanotechnologie mais dans celui de la filtration automobile.

## BIBLIOGRAPHIE

- Amit R. & Schoemaker P. J. H. [1993], "Strategic Assets and Organizational Rent", *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 33-46.
- Aydolat P. [1985], *Economie régionale et urbaine*, Economica, Paris.
- Barney J.B. [1991], "Firm Resources and sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Vol. 17, n°1, pp. 99-120.
- Barney J.B. & Hansen M.H., [1994], "Trustworthiness as a source of Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue, 15, pp. 175-190.
- Baum J.A. & Oliver C., [1991], "Institutional linkages and organizational mortality", *Administrative Science Quarterly*, Vol 36, pp. 187-218.
- Beffa J-L. [2005], *Pour une nouvelle politique industrielle*, Rapport au Président de la république, janvier.
- Bensedrine J. & Demil B., [1998], « L'approche néo-insitutionnelle des organisations », in Laroche et Nioche J.P., *Repenser la stratégie*, Vuibert, pp. 85-111.
- Bernasconi M., Dibiaggio L. & Ferrary M. [2004], « Silicon Valley et Sophia Antipolis : les enseignements d'une étude comparative de clusters de hautes technologies », in Rousseau, *Management local et réseaux d'entreprises*, pp. 63-90.
- Bidault F. [1998], « Comprendre la confiance : la nécessité d'une nouvelle problématique », *Economies et Sociétés*, Série Sciences de gestion, n°89, pp. 33-46.
- Brossard H. [1997], *Marketing d'une région et implantation des investissements internationaux*, Paris, Economica.
- Burt R.S. [1992], *Structural holes : the social structure of competition*, Cambridge, Harvard University Press.
- Campenhoudt L.V. et Quivy R. [2001], *Manuel de recherche en sciences sociales*, Paris, Dundee, 2<sup>ème</sup> édition.

- Carroll G.R. & Hannan M.T. [1989], "Density dependence in the evolution of populations of newspaper organizations", *American sociological Review*, Vol. 54, pp. 524-541.
- Cockburn I. & Henderson R. [1994], "Measuring Competence ? Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research", *Strategic Management Journal*, pp. 63-84. .
- Courlet G. & Pecqueur B. [1991], "Systèmes locaux d'entreprises et externalités : un essai de typologie", *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, 3/4, pp. 391-406.
- David A. [2001], "Logique, épistémologie, et méthodologie en sciences de gestion : trois hypothèses revisitées", in *Les nouvelles fondations des sciences de gestion-Eléments épistémologique de la recherche en management-*, David A., Hatchuel A. et Laufer R., Vuibert, FNEGE, pp. 83-107.
- Di Maggio P.J. & Powell W.W, [1983], "The iron case revisited : institutional isomorphism and collective rationality in organizational field », *American sociological Review*, Vol.103, pp. 1-37.
- Donada C. [2000], "Partenariat vertical et gain coopératif", *Congrès ASAC-IFSAM*.
- Durand R. [1997], *Management stratégique des ressources et performance des firmes, Une étude des entreprises manufacturières françaises 1993-1996*, Thèse de doctorat es Sciences de gestion , Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Jouy-en-Josas.
- Durieux F. [2001], "Les théories de l'évolution en stratégie", *Stratégies -Actualité et futurs de la recherche-*, Vuibert -FNEGE, pp. 341-361.
- Dyer J.H. & Singh H. [1998], "The Relational View : Cooperative Strategy and sources of Interorganizational Competitive Advantage", *Academy of Management Review*, Vol 23, 4, pp. 660-679.
- Ernst & Young [2005], « La France...malgré tout », *Baromètre attractivité du site France 2005*.
- Ernst & Young [2004], « Le paradoxe français, les décideurs nationaux jugent la France », *Baromètre attractivité du site France 2004*.
- Girin J. [1989], "L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations", Communication à la journée d'étude : *La recherche-action en action et en question*, AFCET, Collège de systémique, Ecole Centrale de Paris, 10 mars 1989, Document édité par le centre de Recherche en Gestion de l'Ecole Polytechnique, Paris.
- Glaser B.G. [1978], *Theoretical sensitivity*, Mill Valley, Sociology Press.
- Granovetter M., [1973], "The Strength of weak ties", *American Journal of Sociology*, 78, pp. 1360-1380.
- Granovetter M., [1985], «Economic action and social structure : the problem of embeddedness », *American Journal of Sociology*, Vol. 91, 3, pp. 481-510.
- Granovetter M., [1994], « Business Groups », in Smelser N. et Swedberg R. (Eds.), *The Handbook of economic sociology*, Princeton university Press, pp. 453-475.
- Grant R.M. [1991], « The Resource-Based Theory of Competitive Advantage : Implications for Strategy Formulation », *California Management Review*, printemps, pp. 114-135.
- Gulati N., [1999], « Network location and learning : the influence of network resources ans firm capabilities on alliance formation », *Strategic Management Journal*, Vol.20, 5, pp. 397-420.
- Gulati N., Noriah N. & Zaheer A. Et [2000], « Strategic Networks », *Strategic Management Journal*, Vol.21, 5, pp. 203-215.
- Hamel G. et Prahalad C.K. [1995], *La conquête du futur*, InterEditions, Saint-Amand-Montrond ; traduction de *Competing for the Furture*, Harvard Business School Press, 1994.
- Hatem F. [2005], *Fonctions tertiaires d'entreprise : une composante-clé de l'investissement international*, AFII/Les notes Bleues de Bercy, Octobre.
- Hlady-Rispal M. [2000], « Une stratégie de recherche en gestion : l'étude de cas », *Revue Française de Gestion*, janvier-février, pp. 61-70.

- Huberman A.M. & Miles A.M. [1991], *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, De Boeck.
- Igalens J. & Roussel P. [1998], *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*, Economica, Paris.
- INSEE, Direction Régionale de Lorraine -Service Statistique- [1999], *Démographie des entreprises et des établissements -lexique méthodologique*, Pôle de Compétence National Démographie des Entreprises et des Etablissements.
- Mérenne-Schoumaker B. [1996], *La localisation des industries*, Nathan Université, Luçon, mars.
- Oliver C. [1991], « Strategic responses to institutional process », *Academy of management Review*, Vol. 16, 1, pp. 145-179.
- Oliver C. [1997], « Sustainable competitive advantage : combining institutional and Resource-Based View », *Strategic Management Journal*, Vol. 18, 9, pp. 697-713.
- Penrose E.T. [1963], *Facteurs, conditions et mécanismes de la croissance de l'entreprise*, Editions Hommes et Techniques, Traduction de : *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford, Basil Blackwell, 1959, par S et L Mayret, Neuilly/Seine,
- Pérez A. & Texier L. [1991], *Développement économique et marché de l'implantation des entreprises, étude des créations et des flux d'implantation sur le territoire français de 1987 à 1990*, Document IRE, 9339MT, mai.
- Peteraf M.A. [1993], "The Cornerstones of Competitive Advantage : a Resource-based View", *Strategic Management Journal*, vol 14, pp. 179-191 ;
- Pisano G., Shuen A. et Teece D.J. [1997], "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, vol 18, pp. 509-533.
- Puzzle Rouennais, Géoscopie du Grand Rouen-*, pp. 125-150.
- Quevit M., Maillat D. & Senn L. [1993], *Réseaux d'innovation et milieux innovateurs : un pari pour le développement régional*, GREMI III, EDES Neuchâtel.
- Sachwald F. [2004], *Internationalisation de la R&D des entreprises et attractivité de la France*, Communication au groupe de travail Saraswati du Commissariat au plan, Ronéo.
- Saives A-L. [2000], *Territoire et compétitivité, une analyse contingente des processus de construction de la compétitivité sur une base territoriale : le cas de la territorialisation des industries agroalimentaires des Pays de la Loire*, Thèse de Doctorat Es Sciences de Gestion, IAE de Nantes, Université de Nantes.
- Tarondeau J.C. [1998], *Le management des savoirs, Que sais-je ?*, Puf.
- Tellier A. [1995], *La communication externe dans le processus de diffusion de l'innovation technologique*, Thèse de Doctorat es Sciences de gestion, IAE de Caen, septembre.
- Thiétart R.A. & coll. [1999], *Méthodes de recherche en management*, Dunod.
- Van Leare K. & Heene A., [2003], Social networks as a source of competitive advantage for the firm », *Journal of Workplace Learning*, Vol. 15, N°6, pp. 248-258.
- Wacheux F. [1996], *Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion*, Economica.
- Warnier V. [2005], *La constitution des compétences stratégiques : le cas de l'industrie de la dentelle haut de gamme*, Thèse de doctorat es Sciences de gestion, Université des Sciences et Technologies deLille, Institut d'Administration des Entreprises.
- Williamson O. E. [1999], "Strategy research : governance and competitive perspectives", *Strategic Management Journal*, Vol 20, pp. 1087-1108.
- Yin R.K. [1994], *Case Study Research -Design and Methods-*, 2<sup>nd</sup> ed, *Applied Social Research Methods Series*, Sage Publications, Vol. 5, réed. 1984, 1989.
- Zimmermann J.B. [1991], *Dynamiques industrielles locales : une réalité en quête de théorie*, Rapport à la mission Frade de la DATAR, Document de travail du GREQE n° 91C03, décembre.



Zimmermann J.B. [1998], "Nomadisme et ancrage territorial : propositions méthodologiques pour l'analyse des relations firmes-territoires", *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, 2, pp. 211-230.