HAL
open science

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

Olivier Coussi, Evelyne Lande, Nicolas Moinet

To cite this version:

Olivier Coussi, Evelyne Lande, Nicolas Moinet. Les tribulations d'une entreprise chinoise en France : une histoire d'(in)intelligence économique territoriale ?. 23ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, May 2014, Rennes, France. 27 p. hal-00997843

HAL Id: hal-00997843

https://hal.science/hal-00997843v1

Submitted on 29 May 2014

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

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

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

Olivier COUSSI
Institut d'Administration des Entreprises – Université de Poitiers
ocoussi@iae.univ-poitiers.fr

Evelyne LANDE
Institut d'Administration des Entreprises – Université de Poitiers

Nicolas MOINET
Institut d'Administration des Entreprises – Université de Poitiers

Résumé :

Cette recherche se propose de comprendre dans quelle mesure le management d'un projet d'investissement direct étranger sur un territoire peut être considéré comme un succès ou un échec et comment il s'inscrit dans le dispositif d'intelligence économique territorial. Nous mobilisons les apports de la théorie de la traduction comme cadre d'analyse d'une étude de cas portant sur le management public de l'implantation sur un territoire en France d'une entreprise chinoise du secteur des télécommunications. Sur la base de l'analyse d'un corpus de sources secondaires en grande partie constituée par des articles de presse sur une longue période (8 années), nous montrons comment, en éliminant le traducteur initial du réseau d'actants, en choisissant un mauvais point de passage obligé et en adoptant une stratégie de communication centrée sur la création d'emplois, le management public va produire une impression d'échec pour ce projet qui, paradoxalement, trouvera une issue concrète et positive sur le territoire.

Mots-clés : Théorie de la traduction, intelligence économique, localisation, pouvoir/politique, gestion de projet

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

INTRODUCTION

Avec la mondialisation, les décideurs publics se trouvent confrontés à des stratégies de localisation des investissements économiques portées par les acteurs privés. Ces investissements mettent en concurrence les territoires et posent la question du management du développement économique local. Celui-ci oscille entre le fait de se concentrer sur l'endogène (les acteurs présents) ou de porter ses efforts sur l'exogène (les nouveaux entrants). Dans ce contexte, les entreprises à capitaux étrangers ont souvent cristallisé des crispations collectives et illustrent ainsi les difficultés sous-jacentes aux projets d'implantations des investissements sur un territoire ainsi que de leurs pérennités.

Dans le passé, l'Etat français autorisait ou non un investissement direct étranger (IDE) à se localiser sur le territoire national et lui imposait le lieu où exercer son activité, tout ceci dans une vision traditionnellement colbertiste puis jacobine du pilotage de sa politique d'aménagement du territoire. La croissance était porteuse de projets d'investissements endogènes et exogènes que les territoires français se partageaient presque sans concurrence. Avec la crise financière internationale, la compétition entre les territoires s'est durcie afin de capter les nouveaux investissements. Enfin la rareté des projets d'IDE couplée à une concurrence territoriale exacerbée coûte cher en déploiement d'ingénierie publique. Les praticiens du développement économique constatent des dysfonctionnements, dans le management de l'ensemble des acteurs de la chaine d'action publique pour ce type de projet, pouvant conduire à l'échec du processus d'implantation.

La littérature est riche de travaux portant sur les facteurs de localisation des IDE sur un territoire, par exemple Mayer (2004) étudie les conditions de localisations d'entreprises de production étrangères en France entre 1985 et 1995. Cependant, peu de travaux existent pour expliquer le succès ou bien l'échec de la localisation d'un IDE sur un territoire et l'impact de la contribution managériale de la puissance publique au résultat final, afin de proposer des modèles et processus d'action publique. Seule l'étude de Carluer (2013) propose un mode de

gestion des projets d'IDE dans le cadre des politiques territoriales d'attractivité : l'utilisation du *yield management* comme mode de gestion d'un stock de projets d'IDE sur un territoire. Dès lors, nous proposons de répondre à la problématique suivante : **comment manager un projet d'IDE sur un territoire par une affection et une gestion optimale des moyens publics afin de maximiser la création de valeur ajoutée, en particulier en terme d'emplois pour le territoire ?** Ainsi nous interrogeons 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.

La première partie confronte le concept d'intelligence territoriale au prisme du management public. La deuxième partie présente le cadre méthodologique et théorique qui s'appuie sur la grille d'analyse de la sociologie de la traduction. La troisième partie décrit l'étude de cas en retenant une présentation historique sur une longue période (8 ans) : le projet d'implantation d'un équipementier chinois du secteur des télécommunications. Enfin, la quatrième partie étudie le cas selon le filtre de la théorie de la traduction et permet d'initier une discussion puis une conclusion mettant en avant des préconisations managériales.

1. INTELLIGENCE TERRITORIALE ET MANAGEMENT PUBLIC

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

L'intelligence territoriale (Herbaux, 2007 ; François, 2008) est un concept récent, et très lié à la notion d'intelligence économique. Elle peut se définir comme la capacité d'un territoire à anticiper les changements socio-économiques et à gérer les connaissances qui en découlent (Moinet, 2011). Elle renvoie donc à la maîtrise de l'information stratégique, à sa collecte, son partage et son utilisation au profit des acteurs économiques (Martre, 1994). L'objectif poursuivi est de construire des politiques, des savoir-faire et des innovations qui *in fine* feront du territoire concerné un centre de compétences ou un élément clé de la compétitivité des entreprises qui s'y établissent. Elle vise ainsi à renforcer le capital immatériel du territoire et

des acteurs économiques qui y sont implantés ainsi que la création de valeur ajoutée lors de la mise en œuvre de la stratégie territoriale.

Dans un contexte de crise économique, l'intelligence territoriale pourrait ainsi apparaître comme une solution, au même titre que des politiques de relance économique, en installant une attitude, un mode de management public, dans lequel la maîtrise de l'information stratégique et son management par les acteurs concernés amélioreraient la performance économique territoriale (en termes d'investissements, d'emplois…).

C'est ainsi que le préfet Pautrat (2004) conscient des moyens à mettre en œuvre pour la recherche d'un avantage compétitif local, préconise de passer par le partage de l'information afin de se différencier et ainsi d'organiser dans les territoires la capacité collective à construire une dynamique de développement. Il poursuivra sa démarche en incitant l'Etat et les collectivités locales à donner une impulsion au développement local en créant une dynamique d'intelligence territoriale (Pautrat, 2008). Ainsi, dans l'économie de la connaissance, et en tenant compte de la mobilité croissante des acteurs économiques, chaque territoire doit faire preuve d'un « potentiel » territorial capable d'attirer l'activité productive qu'elle soit de biens ou de services. Les territoires sont alors des systèmes dynamiques qu'il faudrait observer en temps réel pour permettre la mise en œuvre de politiques locales efficaces et de management public adapté.

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

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

Ainsi, ces deux approches (la première plus académique et la seconde plus institutionnelle) convergent vers le même but, la compétitivité et l'attractivité des territoires, si les acteurs de ces territoires (habitants, collectivités territoriales, élus, entreprises, institutions…) partagent des objectifs communs dans une dynamique basée sur la coopération. Toutefois, on constate que ces dynamiques territoriales ne sont pas gérées de manière équivalente sur le territoire national français mettant en exergue des disparités. Plutôt que d'opposer ces deux conceptions de l'intelligence territoriale, nous préférons les associer car elles se complètent : une cohérence sur le territoire national du dispositif public d'intelligence économique est nécessaire mais les territoires étant par nature des espaces aux spécificités différentes, l'Etat ne peut pas demander un même mode de gestion sans prise en compte de ces spécificités. L'objectif poursuivi serait alors simple : placer le développement territorial au cœur du management public. Dans ce sens, installer une démarche d'intelligence territoriale au cœur du dispositif de développement économique local, devrait permettre de renforcer les coopérations et les projets collectifs. Une culture du partage de l'information renforce la défense de l'intérêt général et permet ainsi de faciliter le développement de projets dynamisant le territoire. La tâche est subtile dans le contexte institutionnel français car il s'agit de trouver un équilibre entre pilotage fort de l'Etat central et autonomie des collectivités territoriales étant en charge de la coordination du développement économique (les régions et dans le futur les métropoles) ou celles pouvant, au nom de la clause de compétence générale s'en saisir (départements, villes, communautés d'agglomération).

La complexité très forte et les différentes échelles territoriales ne simplifient pas la détermination du bon niveau de pertinence pour le pilotage des actions et des projets de développement économique. La multiplication des interlocuteurs, vient alors se heurter à une complexité grandissante des projets d'investissements et notamment de ceux portés par des investisseurs étrangers. Si la circulaire (Fillon, 2011) décrit bien un processus d'intelligence économique au profit des acteurs économiques des territoires elle ne présente que trois volets : la veille stratégique, le soutien à la compétitivité des entreprises et la sécurité économique. Le management de l'intelligence collective n'apparait pas. En négligeant ainsi de fournir des éléments et des directives pour la structuration de ce volet, l'Etat laisse alors un vide se créer : les collectivités territoriales, les chambres consulaires et parfois même les services déconcentrés de l'Etat peuvent alors se faire concurrence au détriment d'une optimisation du système public de management et de soutien au développement économique.

La profusion des acteurs rend ainsi la gestion des projets d'investissements difficile voire impossible ; chacun revendiquant la légitimité du *leadership* et il devient difficile de déterminer les facteurs de succès (ou d'échec) du management par la puissance publique d'un projet d'IDE sur un territoire.

2. CADRE D'ANALYSE ET METHODOLOGIE

Dans le cadre du management public de projet d'IDE, cet article s'intéresse aux jeux de pouvoir lors du processus d'implantation du projet et analyse les interactions entre les acteurs impliqués afin de comprendre comment les dispositifs sociotechniques vont se mettre en place au travers de ces jeux de pouvoir. Ayant besoin d'un socle théorique adapté pour comprendre une situation non figée, efficace dans le cadre d'un suivi longitudinal et permettant de décrire un processus « en train de se faire », le choix s'est porté sur le cadre d'analyse fourni par la sociologie de la traduction (ANT - *Actor Network Theory*).

2.1 Le design de la recherche

Pour Yin (2003) l'étude de cas est appropriée lorsque se pose une question de type « comment » à propos d'un ensemble contemporains d'évènements, sur lesquels le chercheur a peu ou pas de contrôle. Du débat sur le choix entre cas unique ou cas multiples afin d'avoir de « bon résultats », il ressort que c'est moins le nombre de cas qui s'avère crucial dans une recherche que la capacité du chercheur à générer de nouvelles connaissances avec le ou les cas dont il dispose (Eisenhardt, 1991). Notre recherche, à visée exploratoire, n'a pas pour but immédiat une généralisation des résultats, mais plutôt de donner une description complète et approfondie du phénomène étudié, en rapport avec la problématique choisie, et de tester un cadre théorique retenu *a priori*. L'étude de cas réalisée est vaste et implique un nombre important d'acteur très divers et représentatifs de ceux qui sont mobilisés pour le management de projet d'IDE : elle est donc « exemplaire » ou caractéristique des projets d'IDE.

Pour réaliser l'étude de cas, nous avons constitué un corpus de 67 sources secondaires composé d'articles de presse, de notes et courriers de certains des acteurs du projet pouvant ainsi retracer l'histoire de ce projet, de juin 2005 à janvier 2013. Cette analyse historique s'inscrit dans une stratégie narrative (Langley, 1999). L'étude de cas a été rendue anonyme et pour cela, tous les noms de territoires, collectivités territoriales, personnes, élus, institutions

ou entreprises ont été supprimés, même s'il s'agit de données à plus de 95 % publiques. Il s'agit en effet d'éviter un biais de lecture et d'interprétation du cas qui consisterait à considérer les acteurs, non comme représentant une institution, mais avec une subjectivité liée à leur personnalité publique. La forte densité de ces sources secondaires sur certaines périodes associée à des ruptures dans la communication publique permet d'identifier cinq phases (cf. tableau 1) qui découlent de ces zones de rupture. Notons de plus qu'une controverse apparait début décembre 2011 qui marque le début d'une phase différente à la précédente, et qui justifie donc le découpage proposé.

Tableau 1 – Découpage en phases à partir des sources

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

2.2 La théorie de la traduction comme cadre d'analyse

L'ANT devrait mettre en évidence pour la gestion d'un projet d'IDE, les positionnements et déplacements d'acteurs multiples qu'ils soient humains ou non humains. Ce cadre issu des travaux de Callon (1986) permet d'analyser les ajustements et négociations nécessaires entre des acteurs afin d'aboutir dans leur entreprise, par un passage successif et dynamique, à de nouvelles situations. Cette théorie souligne l'importance du choix des intermédiaires et des porte-parole qui vont ensuite s'exprimer au nom d'un ensemble plus vaste. Le processus d'enrôlement provoque un rassemblement qui tend à soutenir les négociations externes vers les porte-parole désignés. L'ANT est une approche qui étudie la naissance et le développement de sphères d'influence et des jeux de pouvoir dans laquelle l'actant est au cœur du dispositif d'analyse. En encourageant le chercheur à suivre les acteurs dans leur travail de définition des situations qu'ils rencontrent plutôt que de leur imposer une définition extérieure de ce qu'ils sont et font, elle s'apparente ainsi à une approche systémique des phénomènes qui rend compte des dynamiques d'action ainsi que du caractère relativement ouvert et non déterminé de l'action collective. Dans ce contexte, deux notions essentielles

apparaissent au grand jour : les compromis sociotechniques et les négociations. En effet, elles permettent de comprendre le travail d'adaptation mutuelle entre les actants et/ou les collectifs qui commandent l'adoption, par exemple dans le cas présent, d'un projet d'IDE sur le territoire.

L'implantation d'un IDE sur un territoire est un processus itératif et à chaque « confrontation avec l'environnement », les acteurs, les éléments naturels et les dispositifs techniques en sortent transformés. L'étude de ces transformations rend alors compte de l'appropriation du changement par le milieu ou le réseau qui est alors vu comme une organisation qui rassemble les humains et les non humains mis en intermédiation. L'absence d'une grille d'analyse préétablie permet de repérer comment les acteurs définissent et associent, parfois en les négociant, les différents éléments dont ils composent leur monde social ou naturel. Il s'agit foncièrement d'un instrument de traduction du monde social et naturel, de structuration du désordre, qui se met progressivement en forme. Ce mécanisme parvient à se stabiliser pour aboutir à une situation nouvelle, en progrès, tant qu'elle ne sera pas de nouveau contestée. Ce processus repose toutefois sur trois principes : l'agnosticisme de l'observateur (la neutralité), la symétrie généralisée et la libre association entre les entités actrices.

Sur la base de la première écriture du cas évoqué dans la partie précédente, le cadre d'analyse de l'ANT initialement proposé par Callon (1986) est appliqué, amenant ainsi à réorganiser les cinq phases chronologiques en quatre phases :

1. la problématisation : phase dans laquelle un problème est formulé dont la résolution est rendue indissociable du recours à un objet sociotechnique. Cet objet devient un « point de passage obligé » ;
2. l'intéressement : phase dans laquelle, après avoir identifié les alliés potentiels, l'acteur à l'origine de la formulation du problème doit négocier avec eux la participation au projet. Ainsi, le projet pourra être approprié par une communauté de plus en plus importante s'il parvient à « intéresser » des acteurs de plus en plus nombreux ;
3. l'enrôlement : phase qui permet une articulation des rôles proposés par l'initiateur du projet avec ceux que les acteurs acceptent de jouer ;
4. la mobilisation : phase de coordination du réseau constitué par les alliés à l'aide de porte-parole qui représentent les différents groupes d'acteurs enrôlés.

Ce processus peut alors se dérouler en plusieurs étapes composées des quatre phases de la traduction afin de converger et d'aboutir à un consensus stable et irréversible. Callon utilise le terme de « traduction » pour définir les mécanismes précédents et surtout son résultat final.
Une phase essentielle est celle de « l'intéressement des acteurs » au cours de laquelle des controverses vont apparaitre, dont la résolution va aboutir à des irréversibilités sous l'impulsion de « portes paroles ». Ainsi, l'adoption du projet résulterait d'un mouvement tourbillonnaire d'adaptations, d'intéressements et d'enrôlements successifs d'acteurs et d'actants. Cette approche est résolument centrée sur les dynamiques et une importance est accordée aux médiations entre acteurs dans un mouvement d'accompagnement du projet.

3. LES TRIBULATION D'UNE ENTREPRISE CHINOISE EN FRANCE : LES FAITS ET L'HISTOIRE

L'étude de cas prise sur un territoire français porte sur une entreprise chinoise du secteur des télécommunications (renommée pour cet article TelChine). Fin octobre 2012, cette dernière annonçait ses difficultés à pouvoir recruter des ingénieurs qualifiés pour son centre de formation et de R&D qu'elle s'apprêtait à localiser sur un technopôle français après un investissement immobilier de près de 25 millions d'euros. Cet argument pouvait dès lors remettre en cause son projet d'implantation, causant ainsi le désappointement des élus locaux qui voyaient là une opportunité de développement économique dans un secteur high-tech, replaçant ainsi le technopôle dans une perspective de Silicon Valley à la française. Pour autant, ce projet avait été annoncé, depuis juin 2005, à grand renfort de communication publique et de presse, par un ensemble de parties prenantes (Université, collectivités territoriales, élus, l'entreprise elle-même…).
Conformément à la méthodologie présentée précédemment, l'étude de cas fait ici l'objet d'une description chronologique en cinq phases distinctes rendant compte ainsi de l'histoire et du management du projet sur le territoire.

3.1 Phase 1 : la genèse et l'annonce du projet

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

1. un institut de formation continue de ses clients et salariés (européens et africains) d'une capacité d'accueil de 5 000 stagiaires par an, pour des sessions de formation allant de 15 jours à un an, en lien avec l'Institut Confucius qui devrait être implanté par le gouvernement chinois sur le territoire et au sein de l'université ;
2. un centre de recherche et développement pour l'Europe avec 200 emplois en création dans une première tranche pour monter à 400 emplois à terme.

Le lieu pressenti pour l'accueil est le technopôle du territoire, sur une surface de 20 hectares, pour un projet global comprenant, outre l'espace de formation, un espace loisirs et un espace d'hébergement. Le volet aides publiques concernant le centre de R&D pourrait alors être traité par l'Agence de Développement Economique (ARD) pour l'assistance à l'entreprise. Celle-ci est spécialiste de l'ingénierie financière publique ainsi que des projets et des entreprises à capitaux étrangers. Le choix de l'entreprise s'est porté sur ce territoire car elle connait bien les dirigeants de l'université et de ses composantes. L'ensemble de ces informations (à l'exception du nombre d'emplois qui seront créés) est confirmé par la Directrice des Ressources Humaines France de la société chinoise dans un échange fin juin 2005 avec l'AFII[1]. Deux conventions tripartites sont annoncées comme signées entre la société chinoise, l'université française et une université chinoise partenaire de TelChine.

Faisant suite à une annonce officielle par les élus des collectivités territoriales, la presse quotidienne régionale relai mi-novembre 2005, le projet d'implantation de TelChine sur le technopôle et place l'université française au cœur de la stratégie de localisation en soulignant, entre autre, qu'en 9 ans, entre 1996 et 2005, 1 200 étudiants de l'université chinoise sont venus étudier à l'université française et que le 3 octobre 2005, le premier Institut Confucius en France a été inauguré sur ce territoire grâce au partenariat avec l'université française. Trois volets sont alors présentés pour le projet :

1. une plateforme d'intégration des matériels produits par la recherche et les PME françaises pour leur ouvrir le marché chinois ;
2. un centre de formation qui couvrira les continents européen et africain (50 stagiaires par mois à partir du 1er semestre 2006) ;

[1] Agence Française pour les Investissements Internationaux

3. un centre de service après-vente et de maintenance du matériel produit.

Afin d'amorcer le projet, l'université française met à disposition 2 000 m² à l'entreprise chinoise. Le Président du Conseil Général annonce la création d'un minimum de 200 emplois à un horizon de 3 à 5 ans, comprenant de nombreux cadres chinois. Le même mois, le Président du Conseil Général et le Président de l'entreprise officialisent le projet lors d'une signature officielle en Chine en présence du Sénateur du territoire (par ailleurs ancien Premier Ministre). Puis, à l'occasion de la visite en France du Premier Ministre chinois en décembre 2005, les élus locaux évoquent ce projet en présence du Premier Ministre français. L'accord qui débouchera sur l'implantation de TelChine sur le technopôle est alors confirmé par une signature officielle à Matignon en présence de nombreux ministres (Economie, Emploi...).

En mai 2006, le Vice-Président de la branche Europe de TelChine signe avec le Conseil Général et l'université les ultimes protocoles préalables au lancement des activités de l'entreprise sur le Technopôle. Le dirigeant chinois confirme l'objectif de 200 emplois dont 70% de recrutements locaux d'ici deux ans tout en précisant que cela dépendra du développement des marchés en Europe. Le Conseil Général précise alors que TelChine devrait employer plus de 30 salariés et accueillir 60 stagiaires (en provenance de différents pays d'Europe et d'Afrique) par mois en 2007. En octobre 2006, à l'occasion de la visite sur le territoire de l'Ambassadeur de Chine en France, le Vice-Président de TelChine, exprime sa satisfaction du choix du territoire français pour l'implantation de l'entreprise et souligne les conditions de travail excellentes pour les 20 salariés présents. Cet effectif devrait augmenter pour atteindre à terme 200 employés qui travailleront, selon ses dires, depuis la France, avec l'Europe et l'Afrique francophone.

3.2 Phase 2 : le projet en marche

Fin novembre 2007, le président de TelChine, signe avec Conseil Général la promesse de vente d'un terrain de 13 hectares situé sur le technopôle, terrain appelé à accueillir un ensemble immobilier de 50 000 m². On parle alors dans la presse locale de délocalisation à l'envers de la part d'un industriel chinois. Toutefois, en janvier 2008, un hebdomadaire national vient mettre un bémol à cet enthousiasme en soulignant que l'équipementier chinois TelChine a trois ans de retard face à son principal concurrent chinois. TelChine n'a pour l'instant qu'un petit marché avec un opérateur français sur les modems ADSL et seulement deux autres opérateurs le choisissent en Europe comme fournisseur de terminaux. La situation

devrait évoluer positivement avec une offre GSM-3G compétitive. Fin mai 2008, une dépêche d'un quotidien local d'un département voisin confirme le projet au travers des propos de l'ancienne Présidente de la Région, venant de rencontrer en Chine les dirigeants de TelChine. Ces derniers confirment leur intérêt pour leur implantation et annoncent, selon l'élue, un millier d'emplois d'ici 4 ans. Un peu plus tard, début juin 2008, l'acte de vente de 13 hectares de terrain sur le technopôle contre un chèque de 2,5 millions d'euros, est signé par le nouveau Président du Conseil Général et le Président de TelChine. La construction d'une première tranche de 10 000 m², sur les 50 000 m² du projet initial, démarrera début 2009 selon les déclarations des parties prenantes lors de la signature finale.

3.3 Phase 3 : le projet confronté à l'économie française et mondiale des télécoms

En juin 2009, TelChine lance en France un téléphone mobile à écran tactile économique, qui malheureusement ne fonctionne qu'en GPRS et non en EDGE ou 3G, ce qui en fait, selon les spécialistes, un téléphone à utilisation internet assez réduite. Fin mai 2010, soit 5 ans après la première annonce et 2 ans après la vente du terrain, est annoncée la signature du contrat avec un cabinet d'architecte local pour la conception d'un bâtiment de 10 000 m². Avec une livraison prévue pour fin 2011, le projet se décompose en un centre de recherche de 3 500 m², un centre de formation de 2 000 m², un restaurant de 250 m², un ensemble de logements collectifs de 3 500 m² afin d'accueillir salariés et stagiaires, 2 maisons individuelles de 340 m² et 5 maisons de villes de 540 m². Le Vice-Président du Conseil Général, explique alors que le temps économique n'est pas le temps médiatique, à ceux qui raillent la lenteur de l'implantation du géant chinois des télécoms sur le technopôle. Le Président de TelChine vient dans le département une fois par mois selon l'élu. Dans son magazine de communication de septembre 2010, le Conseil Général précise la nature du projet. Il confirme l'accueil de 250 salariés dès la livraison des locaux et annonce 50 000 m² supplémentaires en construction. Dans l'édition de janvier 2011 de magazine, le Vice-Président de TelChine, précise que les activités du site poitevin seront :

1. un centre de formation au sein duquel tous les nouveaux salariés européens devront venir faire un stage d'intégration ;
2. un centre de support technique pour les produits réseaux ;
3. un centre de documentation.

On ne parle alors plus de centre de recherche et développement. La première tranche de construction devrait débuter après la pose de la première pierre fin avril 2011 et une livraison du bâtiment prévue maintenant pour fin 2012. L'investissement est annoncé pour 20 millions d'euros pour l'immobilier et 20 millions d'euros pour le matériel. Le projet total de 60 000 m² est annoncé quant à lui pour un investissement total oscillant entre 80 et 100 millions d'euros. On annonce aussi une proportion de 20 % de salariés chinois sur ce projet, le reste étant recruté localement. Des externalisations de services sont prévues, telle celle actée pour une entreprise spécialiste de la relation client présente sur le technopôle, qui vient de signer un contrat avec TelChine pour assurer sa plate-forme téléphonique. Par ailleurs, TelChine confirme avoir 70 personnes travaillant pour la 4ème génération de réseau de télécommunication avec la 4G grâce à l'autorisation d'exploiter une licence dite LTE sur les bandes hertziennes 800 et 2 600 MHz obtenue auprès de l'autorité de régulation.

En juin 2011, un quotidien économique national remarque que TelChine lance sa marque en France mais sans l'aide d'opérateurs français, et dans des magasins dédiés à cette activité de vente, en misant fortement sur des prix très compétitifs. Fin juin 2011, les dirigeants de TelChine ouvrent les portes de leurs installations sur le technopôle et dévoilent l'activité qu'ils déploient sur le technopôle dans le domaine de la téléphonie de 4ème génération. Le Sénateur remarque alors que la France ne doit pas se fermer aux implantations d'entreprises étrangères et que le projet de TelChine était un pari, qu'il fallait faire, qui rend le territoire visible dans le monde entier. Le Vice-Président explique aussi que 60 salariés de TelChine travaillent sur le technopôle dont 40 % d'ingénieurs chinois expatriés et dont la vocation est de retourner en Chine pour faire place à plus long terme à de la main d'œuvre locale. Cette implantation est considérée par ce dernier comme la tête de pont du développement de TelChine en Europe. La première pierre du bâtiment de TelChine sur le technopôle est finalement posée fin septembre 2011 en présence des porteurs politiques du projet, de représentants de l'ambassade de Chine en France et de la filiale immobilière de TelChine. Il est fait de nouveau mention, par le Président du Conseil Général, de 250 à 300 employés dès la livraison du site (peut être un millier à terme), dont 70 à 80 % occupés par des européens. L'intégralité de la sous-traitance pour la réalisation du projet a été sélectionnée parmi le tissu artisanal et entrepreneurial local et régional.

En novembre 2011, l'entreprise TelChine communique sur sa croissance fulgurante. En effet, en étant présent dans plus de 140 pays, en employant plus de 85 000 salariés et avec un chiffre

d'affaires de 10,6 milliards de dollars en 2010, TelChine est le 5ème groupe pour les téléphones mobiles, les clés USB ou 3G. De 2004, année de la création du siège Europe et Amérique du Nord en France à la livraison de la première tranche du projet sur le technopôle (dont la réalisation est confiée à la filiale immobilière du groupe chinois), ce mastodonte de l'économie mondiale provoque un choc culturel dans le territoire, où le concept de cité chinoise avec ses bâtiments professionnels, ses maisons, ses appartements, ses restaurants, son plan d'eau, son aire de jeux, son hôtel, en font un ensemble immobilier hors du commun en France, même si celui-ci s'apparente à ce qui s'est déjà fait sur le continent africain. De façon surprenante on apprend alors que sur les 800 salariés de la première tranche, 60 à 70 % seront des cadres chinois vivant sur place. Plus tard, on parlera de 800 personnes avec 300 salariés et leurs familles et le Directeur local annonce alors une répartition égale entre chinois et européen d'ici 2 à 3 ans.

3.4 Phase 4 : les dirigeants chinois font monter la pression

Début décembre 2011, le Vice-Président de TelChine fait part publiquement des difficultés de TelChine pour recruter des ingénieurs télécoms français, et critique ouvertement l'université qui ne serait pas capable de mettre en place une formation spécifique afin d'assurer le recrutement. Discours appuyé par une élue politique nationale (ne connaissant pas le dossier) qui explique alors que la nouvelle loi LRU d'autonomie des universités permet de créer facilement ce type de formation. Ce même mois, le responsable du site local de TelChine rencontre l'ARD afin d'envisager un soutien financier public au projet de recrutement futur en activant une Prime d'Aménagement du Territoire (PAT), aide publique sous gestion officielle de la DATAR[2].

Lors de cette rencontre, le dirigeant français de TelChine confirme un recrutement de 250 techniciens à 3 ans dans une version conservatrice du business plan mais souligne aussi les difficultés pour concrétiser ces recrutements. Sur ce volet, seule la CCI territoriale est en relation avec l'entreprise, ainsi que le responsable de l'aménagement sur le site du technopôle. Au final, il semble que ce soit l'activité même (après-vente, formation) de la future installation qui ne soit pas attractive pour un ingénieur télécom. D'où l'idée pour TelChine de faire une formation en interne. Il évoque alors le fait que TelChine envisage un partenariat avec l'Institut Universitaire de Technologie de l'université pour un programme de formation

[2] Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Attractivité Régionale

en télécom et réseau en recrutant des techniciens supérieurs. L'entreprise chinoise souhaite une prise en charge financière par le Conseil Général qui répond que seule la Région peut soutenir financièrement une telle demande ; aucun dialogue entre la Région et TelChine n'a lieu car le Président de TelChine ne souhaite pas froisser le Sénateur au regard de l'aide apporté sur leur projet depuis le début. Le responsable local de TelChine évoque le fait que si TelChine n'arrive pas à faire ses recrutements en France, alors l'entreprise envisage de faire localiser leurs activités en Hongrie ou en Pologne, où, de plus, des aides leur sont promises ; l'investissement immobilier déjà réalisé pouvant accueillir d'autres entreprise (immeuble de rapport). On apprend aussi à cette occasion que TelChine projette d'installer un centre de recherche et développement européen sur les protocoles radio sur le technopôle pour 50 emplois supplémentaires. L'ARD l'informe alors que ce projet est éligible au Crédit d'Impôts Recherche en réponse à la volonté affichée d'obtenir des aides financières. Les difficultés de recrutement et de création du site sont de nouveau confirmées fin décembre 2011 par la presse locale, qui, en reprenant les propos du dirigeant chinois, insiste de plus sur le manque de réactivité de l'université au sein de laquelle rien ne se passe après 5 rencontres (même si cette dernière explique que des modules de formation ont été mis en place en collaboration avec TelChine). Cette difficulté est atténuée par le dirigeant local de TelChine qui insiste sur le fait que TelChine s'est engagé à embaucher en priorité des nationaux ou résidents français.

Une nouvelle rencontre a lieu mi-février 2012 avec l'ARD durant laquelle le plan de formation pluriannuel est précisé et une date limite d'accord pour la fin février est donnée pour l'obtention des aides régionales car le projet doit démarrer en juin 2012. Le support attendu du point de vue des aides doit être significatif car la concurrence avec la Hongrie est mise de nouveau en avant. Un nouvel enjeu apparait : si le service support après-vente part en Hongrie, cela sera fini pour le projet dans sa globalité. Pour autant, TelChine décide de rédiger et d'envoyer aux services de la DATAR une demande d'éligibilité à la PAT pour un projet de création de site sur le technopôle. Les contours du projet évoqué dans ce courrier portent sur 5 M€ d'investissements et 100 recrutements en CDI sur 3 ans à partir de 2013. La DATAR accusera réception et accordera en retour l'éligibilité au projet dans un courrier avril 2012. Fin mars 2012, TelChine indique que la Région a signifié à l'entreprise son refus de financer la formation au niveau demandé et le dirigeant signale que le Vice-Président de TelChine peut être très virulent sur ce sujet car il pense que l'on devrait considérer ce projet comme un projet régional et pas seulement comme un projet de TelChine. L'entreprise est par

ailleurs un peu rassurée par l'accord de la Préfecture de région sur les visas : en effet les services de l'Etat ont compris que l'évolution du personnel sur le site du technopôle ira dans le bons sens en passant de 80 % de personnel chinois au début à 20 % à 5 ans. Par ailleurs, il reconnait que les chiffres d'affaires de TelChine Europe et TelChine France sont très mauvais, alors que le groupe dans son ensemble a vu son chiffre d'affaires global augmenter. Fin juillet 2012, l'ARD alerte le Conseil Général sur l'abandon de la rédaction du dossier de PAT par les dirigeants chinois, marquant de fait une inconnue certaine sur la réelle volonté de l'équipementier télécoms à vouloir continuer de développer son projet d'implantation sur le technopôle.

3.5 Phase 5 : la crise et le gel (abandon ?) du projet

La situation se dégrade lorsque que le Député-Maire interpelle le Président du Conseil Général, dans un courrier fin octobre 2012, diffusé dans la presse locale et faisant suite à une réunion entre les autorités locales et l'entreprise chinoise. En faisant part publiquement de ses doutes sur la motivation réelle de TelChine à s'installer sur le territoire malgré de nombreuses rencontres, il crée ainsi une controverse tout en assurant son interlocuteur de la volonté de la ville à accompagner les différentes démarches. Il souhaite que cela se fasse sur la base de demandes précises et par écrit, les besoins en termes de formation et d'aide au recrutement afin que les difficultés liées à ces deux sujets ne soient pas vues comme un prétexte à une non implantation effective. L'élu confirme aussi à la presse locale que les dirigeants de TelChine avaient eu des réactions agressives lors de la réunion. De plus, il annonce sa volonté de saisir l'Etat afin d'y voir plus clair sur des accusations de cyber-espionnage dont ferait l'objet l'entreprise chinoise (sur la base d'un rapport d'information sur la cyber-défense présenté en juillet 2012 par le Sénateur et ancien Ministre Bockel[3]). La presse locale va plus loin en annonçant le renoncement de TelChine à se développer sur le technopôle et que l'équipementier télécoms s'apprêterait à céder ou louer une partie de ses bureaux et logements. Le Président du Conseil Général confirme publiquement ces informations. Les raisons invoquées pour ce revirement sont la crise économique en Europe, le manque d'ingénieurs télécoms qualifiés sur le territoire et surtout le fait que TelChine souhaite se tourner vers l'Europe de l'est (la Hongrie) où TelChine a ouvert un centre opérationnel

[3] La cyberdéfense : un enjeu mondial, une priorité nationale - Rapport d'information de M. Jean-Marie Bockel, fait au nom de la commission des affaires étrangères, de la défense et des forces armées n° 681 (2011-2012) - 18 juillet 2012 - Sénat

d'exploitation des réseaux avant l'été 2012. Le Sénateur se veut pour autant optimiste tout en reconnaissant la difficulté du dossier et promet d'alerter l'ambassade de Chine en France afin de trouver des solutions pouvant passer par une possible « forme de pression sur les autorités françaises » pour obtenir des avancées sur d'autres dossiers. Le rédacteur du rapport sur la cyber-défense, va ensuite préciser sa position de méfiance vis-à-vis des entreprises chinoises, méfiance qui porte exclusivement sur les routeurs des cœurs de réseaux, équipements spécifiques et très sensibles qui peuvent favoriser les incursions et l'espionnage, d'où la préconisation d'interdiction qu'il propose. Fin octobre, un hebdomadaire économique régional titrait : « TelChine, chronique d'un départ annoncé ». Le Sénateur local soutient que l'entreprise chinoise est dans une stratégie de rapport de force, typique de la culture de ce peuple de commerçants, pour aussi faire pression sur les autorités françaises. Il indique que compte-tenu du montant des investissements réalisés, chaque décision, y compris de renoncement, devra être justifiée en Chine. Début novembre 2012, le responsable local de l'entreprise chinoise confirme le souhait de sa hiérarchie de voir le projet s'arrêter. Pour autant, mi-novembre, le Sénateur confirme à nouveau, par deux billets sur son blog et un tweet, l'implantation de TelChine sur le technopôle et déclare avoir reçu les assurances du Vice-Président de TelChine. Il annonce un calibrage du projet de développement de l'entreprise au cours de l'année 2013. Il dénonce aussi des polémiques politiciennes et des rivalités locales, peut-être alors une réponse à la controverse lancée par le député-maire. Pour l'ancien Premier Ministre, il ne fait aucun doute que TelChine ira au-delà des investissements déjà engagés, dénonçant au passage des interprétations un petit peu sur-dosées suite à la réunion au Conseil Général d'octobre 2012 ainsi qu'une méfiance inconsidérée envers les entreprises étrangères de la part des dirigeants politiques français. Ce propos sera d'ailleurs éclairé par les déclarations à la même époque du Ministre du Redressement Productif français qui dénonce une déstabilisation des opérateurs télécoms existants et le placement d'un concurrent franco-américain historique dans une situation de grande difficulté, tout ceci pour promouvoir des entreprises chinoises dans les systèmes de télécommunications européens. Dans ce climat, le Sénateur évoque alors les interrogations des entreprises chinoises à voir leur arrivée souhaitée en France et reconnait qu'il y a « un peu de stratégie pour que les autorités françaises clarifient leurs positions » dans l'attitude du groupe de téléphonie des dernières semaines. Il soutient que le problème de TelChine n'est pas local mais national. Pour la première fois, il évoque « un pari de Pascal » et le fait que le territoire n'a rien à

perdre car l'entreprise chinoise a déjà mis beaucoup d'argent et qu'en conséquence le territoire ne doit pas se plaindre. Fin novembre 2012, la presse locale souligne la question de comment bien accueillir TelChine au travers de la création, attendue, d'une agence d'attractivité départementale. Cette création, prévue en février 2012, a échoué faute d'entente au sein du Conseil Général. Le Vice-Président en charge de l'attractivité du territoire, souligne alors l'urgence de l'existence sur le territoire d'une organisation pour attirer les entreprises mais surtout pour les accompagner à s'y installer et faciliter leur insertion économique. Cette fonction ne lui semble aujourd'hui exister qu'à travers le Sénateur qui, de son coté, souhaite l'émergence d'un responsable, d'une porte d'entrée simplifiée pour inviter et accueillir les entreprises qui souhaitent se développer sur le territoire. Tout le monde semble ignorer l'existence d'une structure financée par la puissance publique et dédiée à ce travail : l'ARD. Un cadre chinois de TelChine évoque avec le Conseil Général la possibilité pour TelChine de rapatrier son activité « pédagogie numérique » sur le technopôle. Sans être officielle, cette éventualité est vue comme un bon signe du maintien de TelChine dans le département par le Président du Conseil Général, qui avait relayé l'information lors d'une Commission Permanente du Conseil Général. Il indiquera de plus, mi-décembre 2012, avoir reçu une lettre de confirmation de l'installation de TelChine sur le technopôle, lettre dans laquelle son Vice-Président semble préciser des besoins en termes de techniciens supérieurs et d'ingénieurs. Cette information sera confirmée, aux dires du Vice-Président en charge de l'économie du Conseil général, par le Président du groupe TelChine, « qui a confirmé le maintien du site et de prochains investissements ». Cette dernière information sera mal perçue par le député-maire qui fera part de sa circonspection à la presse début janvier 2013, en égratignant au passage le vice-président du Conseil Général coupable à ses yeux de communication excessive alors que les dirigeants chinois demandaient la plus grande discrétion.

4. (RE)INTERPRETATION PAR L'ANT : UNE HISTOIRE D'(IN)INTELLIGENCE TERRITORIALE ?

La sociologie de la traduction permet de rendre compte des processus dynamiques qui constituent l'adoption (ou le rejet) d'une innovation (ou d'un projet) par un ensemble d'acteurs et d'entités. L'apport principal de cette théorie réside dans le fait que le résultat

obtenu dépend de la forme que prend le processus à travers les liens interpersonnels et les enjeux sociaux du réseau hybride des acteurs ; réseau qui va alors évoluer dans un mouvement tourbillonnaire pour aboutir à une situation stabilisée. Nous rendons compte dans les paragraphes suivants de la (re)interprétation du cas à l'aide de la grille d'analyse de l'ANT constituée par les quatre phases du processus.

4.1 Problématisation

Pour que l'entreprise chinoise puisse accéder au marché européen et africain, elle a conscience qu'elle doit avoir des activités de supports (R&D, formation, après-vente) à proximité du marché et en prise directe avec les opérateurs de celui-ci. Ces activités de support nécessitent donc une implantation physique en Europe. Par sa proximité avec l'université chinoise dont elle est partenaire, l'entreprise implique l'université française (elle-même en partenariat étroit avec cette université chinoise) dans le projet de cette implantation en décidant de localiser l'investissement sur le territoire où cette université française est localisée. L'université française réunit alors autour de la table les acteurs qu'elle pense devoir intéresser au projet. Elle construit la problématisation en choisissant les acteurs et en leur attribuant un rôle : l'ARD pour le soutien à l'entreprise chinoise en vue d'obtenir des aides financières, les élus pour le portage politique et en conséquence les collectivités locales pour la possibilité d'accéder à la ressource nécessaire à l'implantation physique de l'entreprise constituée principalement par la disponibilité d'un terrain dans une zone propice au développement des opérations en Europe. Le projet immobilier vient concrétiser cette problématisation, devenant ainsi son point de passage obligé.

4.2 Intéressement

Il est nécessaire dans cette phase d'identifier les objectifs poursuivis par chacun des acteurs en présence. L'entreprise chinoise souhaite accéder au marché européen et fournit la preuve à ses clients potentiels de sa réelle volonté d'opérer sur ce nouveau continent en communiquant sur sa décision d'implantation à la fois lourde et conséquente en France. Les élus voient dans ce projet une perspective de création d'emplois, donc une opportunité à saisir dans le cadre futur d'une communication politique à des fins électorales. De plus, l'implantation d'une entreprise œuvrant dans un secteur d'activité, celui des télécommunications, à forte valeur ajoutée et de haute technologie offre une occasion de légitimer le Technopôle. En effet, en dehors du

contexte de la recherche universitaire présente sur place, ce dernier a du mal à confirmer son positionnement scientifique et technologique sur le plan des activités économiques qui s'y développent depuis sa création. Les collectivités territoriales souhaitent aussi, pour les mêmes raisons, légitimer le Technopôle. Plus généralement, elles poursuivent l'objectif de développement de l'économie locale par la création d'emplois directs et indirects. Par ailleurs, l'une d'entre elles se doit de valoriser économiquement le foncier dont elle est propriétaire sur le Technopôle. L'Agence de développement économique voit dans ce projet l'opportunité de soutenir un projet d'IDE sur son territoire, de respecter son obligation de moyens vis-à-vis de ses financeurs et ainsi de légitimer son rôle de coordinateur. L'Etat soutient naturellement un projet d'IDE dans un contexte de forte concurrence avec les autres pays européens. Ce projet vient conforter sa politique d'attractivité. L'Etat doit également s'attacher à garantir la libre concurrence entre les acteurs, mais aussi la protection des installations de télécommunication (et plus particulièrement les cœurs de réseaux) ainsi que des fournisseurs déjà présents sur son territoire dont certains sont nationaux. Enfin l'université française voit au travers de ce projet un moyen de renforcer son partenariat avec l'université chinoise et de garantir l'implantation du premier Institut Confucius en France tout en affirmant son inscription et son rôle dans l'économie locale. Elle peut en outre offrir, grâce à la disponibilité de son patrimoine immobilier, des solutions transitoires pour l'initialisation de l'implantation de l'entreprise chinoise. Au cours de cette phase, les acteurs restent « libres » de négocier entre eux et de sceller des alliances afin d'affiner leurs rôles respectifs dans le projet et ainsi assurer la réalisation des objectifs précédemment décrits au travers du point de passage obligé : le projet immobilier porté par l'entreprise chinoise. C'est la raison pour laquelle l'Agence de développement économique va sortir très rapidement du réseau actif des acteurs en présence, dans la mesure où son rôle est réduit à un simple soutien pour le montage de dossier d'aides financières qui ne correspond pas à son positionnement naturel de coordinateur des projets d'IDE sur le territoire.

4.3 Enrôlement

Le Conseil Général qui pilote et gère le développement du Technopôle et un élu, le Sénateur (ancien Premier Ministre, qui dispose en outre d'une excellente réputation en Chine), prennent ainsi le *leadership* sur ce projet d'investissements annihilant ainsi le rôle de porte-parole de l'université française qui était pourtant à l'origine de la problématisation.

L'université française à son tour disparait peu à peu de l'objet sociotechnique que constitue le projet. Dans la mesure où l'initiateur du projet semble sortir du réseau avant qu'il n'ait pu effectuer son rôle d'articulation des acteurs, cela va contribuer à des dysfonctionnements dans la résolution des controverses qui vont apparaître dans les différentes phases de la traduction. Ainsi, bien qu'un élu important comme le Sénateur soit impliqué dans le projet, cela n'a pas suffi à véritablement enrôler l'Etat dans le projet et ce malgré la signature de multiples protocoles officiels, ces signatures ayant provoqué une première irréversibilité pour les acteurs : le projet va se faire. Pour autant, à ce stade, l'Etat ne semble pas avoir été réellement et concrètement mobilisé et enrôlé (par exemple il existe encore des controverses au niveau de l'obtention des visas pour les employés chinois afin qu'ils puissent venir travailler en France).

4.4 Mobilisation

Cette phase est certainement celle qui présente le plus de dysfonctionnements car il n'existe pas alors de véritable porte-parole qui fasse du liant entre les acteurs dans un contexte interculturel, économique et politique très complexe. Pour autant, les irréversibilités construites par la signature des différents protocoles, conduisant à la vente d'un terrain et à la délivrance d'un permis de construire autorisant ainsi l'implantation de se faire, vont permettre la réalisation du point de passage obligé : le projet immobilier. Ceci étant, le bâtiment ne crée pas d'emplois et seul le développement du chiffre d'affaire lié à l'accès au marché économique le permettra. Les emplois annoncés par les élus dans le cadre de leur communication politique ne sont donc pas au rendez-vous et dès lors une polémique va s'installer. Chacun des acteurs en présence va rester sur ses positions et objectifs et le point de passage obligé ne permet pas aux différents acteurs d'atteindre leurs objectifs propres. S'opère alors une cristallisation des discours sur la création d'emplois directs qui ne se feront pas, alors que le projet immobilier a été une source d'investissement important et surtout d'emplois indirects pour le territoire. A aucun moment un acteur ne vient revendiquer le succès d'un tel investissement sur le territoire du Technopôle et transformer l'échec commercial de l'entreprise chinoise en opportunité de localisation pour un autre investisseur (français ou étranger). De plus, des acteurs non intégrés durant la phase de problématisation ne vont pas pouvoir rentrer dans le projet à partir de ce moment car ils n'ont pas participé aux phases précédentes (à l'exemple de la Région qui ne souhaite pas financer la formation à la hauteur des espérances de l'entreprise chinoise) et ainsi fournir un argument supplémentaire

pour alimenter la polémique. Dans le même temps, l'entreprise chinoise doit s'adapter rapidement à un changement du modèle économique qu'elle avait initialement prévu en projetant une implantation dans un autre pays d'Europe, au détriment du projet français. Au terme de multiples controverses, la destination finale du projet immobilier pourrait alors changer, y compris en dehors du champ de l'entreprise chinoise. Le développement de l'entreprise chinoise sur son cœur de métier, les télécommunications, sur le territoire et donc la création d'emplois sont alors fortement compromises. En dernier ressort, le sénateur propose une reformulation de la problématisation en impliquant l'Etat dont le nouveau point de passage obligé serait : permettre à l'entreprise chinoise d'accéder aux marchés en Europe en l'autorisant à vendre ses dispositifs de cœur de réseau.

4.5 Discussion

L'étude du cas à l'aide de l'ANT a permis de présenter les positionnements et déplacements d'acteurs multiples qu'ils soient humains ou non humains. Le cadre proposé a aussi permis d'analyser les ajustements et négociations nécessaires entre des acteurs afin d'aboutir dans leur entreprise par un passage successif et dynamique à de nouvelles situations. Si la théorie de la traduction souligne l'importance du choix des intermédiaires et des porte-parole qui vont ensuite s'exprimer au nom d'un ensemble plus vaste, on constate que le processus d'enrôlement sensé provoquer un rassemblement qui tend à soutenir les négociations externes vers les porte-parole désignés ne s'est pas bien déroulé.

Ainsi, ce projet est un échec car il n'y a pas de développement de l'activité économique de TelChine et donc pas d'emplois en création sur le territoire, alors que le point de passage obligé incarné par le complexe immobilier que constituait la problématisation selon l'ANT de ce problème s'est conclu positivement. Le traducteur initial et donc naturel du projet (l'université française) qui appartenait au *guanxi*[4] de l'entreprise disparait de l'échiquier, laisse alors la place à un acteur (le Conseil Général) et un élu (le Sénateur) qui ne sont pas neutres en ce sens qu'ils ont des intérêts pouvant engendrer des conflits avec certains autres acteurs (les autres collectivités locales et élus).

Les acteurs qui assurent le leadership (les élus du Conseil général et le Sénateur) sont producteurs de discours publics à objectifs politiques, dont la véracité n'est pas avérée, et qui

[4] le *guanxi* est un cercle d'amis spécifique aux réseaux sociaux en Chine qui peut se définir (Milliot, 2006 ; Liu & Boutin, 2012) comme un portail à passer pour se connecter mais surtout un portail qui permet à une personne d'ouvrir son système de liens à une autre.

viennent alimenter les controverses. Ces discours focalisent sur la non réalisation de leurs objectifs propres, la création d'emplois, dont l'intensité varie fortement en fonction du temps comme le montre le tableau 2.

Tableau 2 – Les emplois annoncés par les élus en fonction de la vie du projet

Juin 2005	Octobre 2005	Mai 2006	Juin 2006	Mai 2008	Septembre 2011	Novembre 2011	Décembre 2012	Avril 2013
400	200	200	200	1000	1000	800	250	100

Par ailleurs, l'entreprise chinoise n'a pas réussi à atteindre ses objectifs économiques et se sent prisonnière du discours des élus, principalement focalisé sur la création d'emplois directs, et donc à partir de ce moment va chercher une échappatoire afin de sauver la face. Celle-ci se concrétise par le lancement d'une polémique autour de la difficulté de recruter des personnels compétents sur le Technopôle et donc la nécessité de construire un programme de formation dans lequel l'université doit s'impliquer. C'est un moyen subtil d'enrôler à nouveau l'université, qui historiquement fait partie de son *guanxi*. Pour autant cet appel au secours sera vécu comme une provocation par certains élus locaux et le doute sur la volonté réelle d'implantation de l'entreprise chinoise va se disséminer au sein des acteurs, principalement dans la presse qui se fait ainsi l'écho des problèmes rencontrés.

De la même manière, le sénateur va produire un discours consistant à enrôler l'Etat sur la problématique économique afin de permettre à l'entreprise chinoise d'atteindre ses objectifs initiaux, développer son chiffre d'affaires en Europe et plus particulièrement en France, seul moyen pour elle de générer en conséquence de l'emploi sur le territoire et d'utiliser le premier point de passage obligé, le bâtiment, à sa vocation première.

En terme de management public, il apparait au travers de cette étude de cas qu'il est important d'avoir un traducteur, sur le long terme, neutre politiquement et en capacité de gérer les conflits d'intérêts éventuels entre les acteurs. Sur le plan de l'intelligence territoriale, la non-maitrise des informations et leurs communications publiques semble être primordiale : la communication excessive et floue sur la création d'emplois directs tout au long du projet a en effet cristallisée cette impression d'échec alors que, sans aucune subvention publique, ce projet a généré des investissements fonciers conséquents, des emplois indirects et donc de la richesse pour le territoire.

Enfin, la présence d'un chef de projet (technicien du développement économique avec expérience du management de projet d'IDE et connaissant la culture chinoise), en position de

neutralité (au sens politique), aurait certainement permis de faire prendre conscience aux acteurs du succès de ce projet, en valeur absolue, et ainsi d'éviter la cristallisation sur leurs objectifs propres (l'emploi direct tout de suite) pour ensuite organiser une communication stratégique positive qui aurait reflété le succès du projet pour le territoire et non son échec.

CONCLUSION

Nous avons dans cette recherche conduit une étude sur le management d'un projet d'investissement direct étranger porté par une entreprise chinoise du secteur des télécommunications. Nous avons fait le choix de n'utiliser que des sources secondaires issues en grande partie de la presse. Il y a donc nécessité de compléter notre analyse par des entretiens avec chacun des acteurs impliqué dans le projet afin de bien comprendre les boucles successives du processus tourbillonnaire de la traduction, processus qui n'apparait pas directement et complètement dans le corpus de documents ni dans l'analyse qui en découle. De même, il serait important d'étudier le contenu des différents protocoles qui ont été signés afin d'avoir une meilleure compréhension des objectifs assignés à chacun des acteurs et qui ont constitué alors des irréversibilités.

Nous avons ainsi pu expliquer que si, et contre toute attente, le projet porté par TelChine était tout à la fois une réussite pour le territoire (alors que le traitement médiatique pouvait faire penser le contraire) et un échec pour l'entreprise. Malgré tout, si l'on se réfère aux objectifs initiaux portés par la puissance publique, ce projet peut être considéré comme un échec à deux niveaux :

1. en terme de management public, il s'est fait le révélateur de carences et de dysfonctionnements collectifs au point que le dispositif global d'accompagnement des projets d'IDE puisse apparaitre comme un dispositif d'inintelligence territoriale ;
2. en terme de développement économique, l'entreprise chinoise n'opère pas aujourd'hui en France à la hauteur de ses espérances et ne peut donc pas recruter des salariés, malgré un investissement important que sa filiale immobilière a porté financièrement.

Nous suggérions en début de cet article qu'il fallait un mode particulier de management public des projets d'IDE et si cette première étude de cas apporte quelques éléments pour répondre par l'affirmatif, même si elle ne permet une généralisation des conclusions apportées. En effet, nous expliquons que si le processus de management laisse une impression

d'échec dans les esprits, c'est qu'il n'a pas été piloté par un acteur neutre apte à résoudre les controverses et les conflits d'intérêts qui surgissent tout au long de la vie du projet. De plus nous montrons que la communication excessive et floue sur le nombre d'emplois a perturbé la résolution du point de passage obligé de ce projet constitué par la réalisation d'un projet immobilier. C'est ainsi que nous pouvons suggérer deux premières préconisations managériales :

1. maintenir au sein du management public une structure neutre (type ARD), avec obligation de moyens et qui assure le rôle de chef de projet ;
2. laisser la communication publique sur la création d'emplois à la seule responsabilité de l'investisseur étranger afin de ne pas se perdre dans une traduction qui ne correspond pas aux objectifs de celui-ci.

La puissance publique est armée de directives et d'outils précis afin de bien coordonner et piloter les projets d'IDE sur le territoire. Ainsi sont concernés à la fois les services de l'Etat, au travers de la circulaire Fillon (2012) paradoxalement rarement mise en œuvre voire complètement ignorée des acteurs concernés, l'opérateur national en charge du domaine (l'AFII) et les partenaires régionaux de ce dernier (les Agences Régionales de Développement). Pour autant, la mobilisation complète et ordonnée de l'ensemble des autres acteurs qui peuvent être intéressés, ou se donner le pouvoir de l'être, ne se réalise pas correctement et ne contribue alors pas à la mise en place d'un réel dispositif d'intelligence territoriale. Il faut alors comprendre l'origine de ces dysfonctionnements dans une profusion d'acteurs qui amplifie le manque de lisibilité de la chaine d'action publique. Etant donné la place importante que prennent les discours des acteurs dans les revirements du projet (les boucles successives), il nous semblerait pertinent de conduire une analyse sémiotique de ces discours à la manière de Latour (1988).

Un autre intérêt du cadre théorique mobilisé est aussi qu'il peut être adapté pour se transformer en un modèle prescriptif de gestion d'un projet comme il a été montré dans le travail collectif rapporté par Rorive (2003) dans le cadre de la conduite de projet de TIC et nous pourrions envisager une recherche-action sur un projet d'IDE en cours en accompagnant la mise en œuvre de ce modèle de management.

En offrant l'opportunité aux acteurs du management public d'étudier les pratiques des acteurs (qu'ils soient professionnels ou élus) et de s'intéresser aux processus d'appropriation d'un projet d'IDE, cela pourrait être un moyen pertinent de placer ce dernier au cœur du processus

de gestion par les différents acteurs de la puissance publique avec un nouveau regard et permettrait ainsi à l'intelligence économique appliquée au territoire de devenir un concept opérant.

REFERENCES

Callon, M. (1986), La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc, L'année Sociologique, 36, 169-207.

Carluer, F. et Foignet, J.-J. (2013), Les projets d'investissements internationalement mobiles : recours au yield management pour les politiques territoriales d'attractivité ?, Management International, 17 : 1, 39-56.

Eisenhardt, K.M (1991), Better Stories and Better Constructs: The Case for Rigor and Comparative Logic, Academy of Management Review, 16 - 3, 620-627.

Fillon, F. (2011), Action de l'état en matière d'intelligence économique, Circulaire du Premier Ministre n°5554/SG.

Fillon, F. (2012), Organisation de l'administration en mode projet pour l'accompagnement des investissements des entreprises, Circulaire du Premier Ministre n°5572/SG.

François, L. et al. (2008), Intelligence territoriale : l'Intelligence économique appliquée au territoire, Lavoisier.

Herbaux, P. (2007), Intelligence territoriale – Repères théoriques, L'Harmattan.

Langley A. (1999), Strategies for Theorizing from Process Data, Academy of Management Review, 24-4, 691-710.

Latour, B. (1988), The Politics of Explanation: an Alternative, In Knowledge and Reflexivity: New Frontiers in the Sociology of Knowledge, London, sage edition, 155–176.

Liu P., Boutin E. (2012), Le Guanxi en Chine : un concept opératoire de l'intelligence économique, Communication & Organisation, 42, 125-132.

Martre, H., Dir., (1994), Intelligence économique et stratégie des entreprises, La Documentation Française.

Milliot, E. (2006), L'intelligence économique dans un pays à contexte culturel fort : cas de la République Populaire de chine, Market Management, 6 : 3, 72-83.

Moinet, N. (2011), Intelligence économique : Mythes et réalités, CNRS éditions.

Mayer, T. (2004), Where do foreign firms locate in France and why?, EIB Papers, 9 : 2, 38-61.

Pautrat, R. (2004), Une urgente priorité pour les territoires. Constructif, 8.

Pautrat, R. and Delbecque, E. (2008), Créer une dynamique d'intelligence territoriale. Constructif, 20.

Pelissier, M. (2009), Etudes sur les fondements de l'intelligence territoriale : l'intelligence territoriale comme une simple déclinaison de l'intelligence économique à l'échelle du territoire ? Revue Internationale d'intelligence économique, 1 : 2, 291-303.

Rorive, B. (2003), e-projets : la conduite du changement par la traduction. Rapport du Réseau ANACT.

Yin, Robert K. (2003), Case Study Research: Design and Methods, 3rd. Coll. « Applied social research methods series », Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications.