

Le rôle du directeur de filiale dans les stratégies de localisation des firmes multinationales : une étude exploratoire sur les implantations en Bretagne

Sébastien Le Gall

Maître de Conférences en Sciences de Gestion

Laboratoire IREA –Université de Bretagne-Sud – 56000 Vannes.

sebastien.le-gall@univ-ubs.fr

Résumé :

L'objet de l'article est l'analyse des stratégies de localisation des firmes multinationales et de leurs rapports au territoire local étranger. Les différents temps de la localisation de l'investissement étranger sont pris en compte, de la création de la filiale à son développement. Nous considérons que le choix de localisation résulte moins d'un processus d'optimisation rationnelle par la firme multinationale de différents espaces géographiques, simple support de facteurs de production, que d'un choix au sein desquels des acteurs jouent un rôle clé pour appréhender le contexte territorial de l'investissement. Le directeur de la filiale peut à cet égard jouer ce rôle du fait de la dualité institutionnelle qui le caractérise, gérant les pressions en local et celles émanant du siège. Ce rôle est d'autant plus important que l'investissement ne vise pas tant l'exploitation d'un avantage spécifique détenu *ex ante* par la firme multinationale que la construction d'un avantage concurrentiel par l'activation des ressources spécifiques en local. Du côté de la firme multinationale et du territoire d'implantation, la question de l'attractivité se combine à celle de l'ancrage.

Nous nous appuyons sur l'étude de l'implantation des firmes multinationales étrangères en Bretagne. Appréhender la question de la localisation de l'investissement étranger à une échelle régionale nous permet de mieux saisir le contexte territorial et le rôle des directeurs de filiale. La méthodologie de la recherche repose sur deux étapes. Nous mobilisons tout d'abord une enquête auprès de 58 directeurs de filiale puis réalisons 20 entretiens semi-directifs. Les résultats de la recherche témoignent de la diversité des logiques de localisation et des configurations organisationnelles. Le directeur de filiale peut apparaître comme un simple exécutant d'un choix de localisation qui « ignore » le territoire. Il peut à l'inverse jouer le rôle de leader stratégique par sa capacité à activer des ressources spécifiques en local. A contrario du modèle supposé d'une décision de localisation qui émanerait du siège, il peut être à l'origine de la localisation de l'investissement étranger et jouer un rôle essentiel dans le développement de la filiale, selon la figure de l'entrepreneur attaché au local et soucieux de s'ouvrir à l'international.

Mots-clés : Théorie des Ressources et des compétences, multinationale, localisation, enquête

Le rôle du directeur de filiale dans les stratégies de localisation des firmes multinationales : une étude exploratoire sur les implantations en Bretagne

Introduction

Si la mondialisation libère « *les ressources ultra-mobiles, informations, connaissances scientifiques et techniques, monnaies, titres, et personnes hautement qualifiées* » (Veltz, 2013, p. 34), elle renforce dans le même temps le poids de la localisation pour les firmes, le local devenant un vecteur de « *développement de leurs actifs stratégiques et de leurs compétences* » (Dunning, 2009, p. 34). Appréhender la question de la localisation dans la stratégie de multinationalisation des firmes suppose de dépasser les modèles qui rendent compte de la plasticité des espaces, simple support de facteurs de localisation et de privilégier les approches territoriales, marquées par l'idiosyncrasie des contextes productifs localisés pour la création de valeur. A travers l'insertion des filiales dans des réseaux locaux, la FMN joue ainsi un rôle grandissant dans l'environnement économique où elle est présente. Si les filiales localisées dans les différents pays contribuent à la chaîne de valeur globale de la FMN, elles sont également amenées à tisser des liens avec les acteurs locaux (Mudambi et *al.*, 2014).

Les stratégies de localisation d'un investissement par une FMN sur un territoire étranger sont marquées par une dialectique intégrant la gestion de la distance (du siège / des autres filiales) et de la proximité (des parties-prenantes localisées sur le territoire d'implantation). La question de la gestion « *à distance* » limite le champ des possibles pour le choix de localisation de l'investissement étranger, cette distance étant non seulement géographique mais aussi culturelle, administrative ou économique, selon la typologie proposée par Ghemawat (2001), ou encore psychique comme l'ont souligné dans le modèle d'Uppsala Johanson et Vahlne (1977). Dans le même temps, la capacité de l'entreprise multinationale à créer un réseau de proximité en local peut conditionner la réalisation de l'investissement étranger.

Si les travaux de la Nouvelle Economie Géographique éclairent les processus qui président à la localisation de l'investissement étranger en identifiant les facteurs clés (la demande, les coûts des facteurs de production, le nombre d'entreprises locales et étrangères installées, les politiques publiques d'accueil), ils n'en donnent néanmoins qu'une vision appauvrie. Dans le cadre d'une analyse stratégique des choix de localisation, Buckley et *al.* (2007, p. 1070) soulignent notamment une limite de ces travaux à savoir l'analyse d'échantillons de choix de localisation d'entreprises supposées parfaitement homogènes : « *Nous ne savons pas dans quelle mesure les choix sont influencés par l'idiosyncrasie des firmes ou des managers (l'hypothèse posée est que tous les managers sont les mêmes et que les différences entre les firmes peuvent être intégrées au sein de variables explicatives)* ». L'objet de l'article est précisément d'analyser les éléments de contexte permettant d'expliquer la localisation de l'investissement étranger par une FMN. Nous nous concentrons notamment sur un acteur : le directeur de la filiale. Celui qui assure le développement de l'activité de la filiale en local a pu également au préalable influencer sur le choix de l'implantation et/ou jouer un rôle dans l'orientation de nouveaux flux d'investissements vers la filiale. Quel est le degré d'influence du directeur de filiale dans l'orientation de l'investissement étranger de la FMN sur le territoire d'implantation ?

Appréhender la question de la localisation à travers le rôle du directeur de la filiale suppose de rejeter le modèle unique de la FMN et notamment les visions « *monolithique* » (Birkinshaw, 2001, p. 387) et « *centrique* » (Hennart, 2009). L'analyse participe ainsi à répondre à un des défis identifiés par Lemaire, Mayrhofer et Millot (2012, p. 12) dans la recherche en management international : « *l'adoption plus systématique d'une démarche intégrant, dans un contexte en profonde mutation, de nouvelles logiques de diagnostic et de prises de décisions* ». Pour gérer la complexité inhérente à la localisation d'un investissement étranger, les directeurs de filiale peuvent être animés d'une vision entrepreneuriale (Dimitratos et *al.*, 2014) et détenir des compétences spécifiques leur permettant de gérer la « *dualité institutionnelle* », d'une appartenance « *globale* » et d'un encastrement « *local* » (Kostova et Roth, 2002). Dans l'article, nous nous concentrons sur l'analyse des implantations de filiales étrangères en Bretagne. Selon les données de l'Agence Française pour les Investissements Etrangers (AFII), la contribution des investissements étrangers en Bretagne est en 2013 de 5% des effectifs salariés, contre 14% au niveau national, et de 6% du chiffre d'affaires, contre

21% au niveau national. Privilégier une échelle géographique infranationale dans l'analyse (Chan et *al.*, 2010), doit nous permettre dans une certaine mesure de mieux appréhender les éléments de contexte.

Dans un premier temps, nous mobilisons les travaux en management international qui redéfinissent le poids des filiales au sein des firmes multinationales, qui rendent compte de l'intérêt d'un ancrage territorial dans la construction d'un avantage concurrentiel localisé et qui identifient le rôle clé des directeurs de filiale. Dans un second temps, nous précisons le champ de la recherche, présentons notamment les caractéristiques de l'investissement étranger en Bretagne, ainsi que la méthodologie de la recherche. Nous nous appuyons sur une enquête et des entretiens semi-directifs réalisés auprès des directeurs de filiales implantées en Bretagne. Enfin, nous présentons les résultats de la recherche. Si la diversité domine dans l'analyse des logiques de localisation en Bretagne, est néanmoins mis en évidence le rôle parfois décisif des directeurs de filiale pour justifier le « *Pourquoi ?* » et le « *Comment ?* » de la localisation de l'investissement étranger.

1 LE CADRE THEORIQUE

Notre analyse s'appuie principalement sur l'approche par les ressources, en privilégiant l'analyse processuelle initiée par Penrose (1959), en considérant comme essentielle les conditions de l'activation des ressources et des compétences localisées dans le choix d'implantation des filiales. Birkinshaw justifiait au début des années 2000 la faible mobilisation de l'approche par les ressources dans les travaux en management international par le fait que cette approche « *suppose implicitement que les ressources et les capacités sont développées et détenues par une firme monolithique tandis que la réalité de la FMN est que certaines peuvent être détenues au niveau de la firme alors que d'autres sont détenues au niveau de la filiale* » (2001, p. 387). Depuis, face aux défis nouveaux posés par la multinationalisation des entreprises, le nombre de travaux se réclamant de cette approche s'accroît : « *pour l'analyse de l'investissement étranger, la perspective « penrosienne » a des implications importantes au niveau de la recherche de ressources, d'actifs, de connaissances, d'innovations et sur l'augmentation des avantages qu'apporte la localisation* » (Pitelis et Verbeke, 2007, p. 212). Nous allons nous interroger tout d'abord sur la prise en compte du local dans les stratégies de localisation des FMN et ensuite analyser plus en détail les

conditions qui conduisent au choix d'un territoire d'implantation, en mettant en évidence le rôle qu'est susceptible de jouer le directeur de filiale.

1.1 LA DIMENSION CONTINGENTE DU CHOIX DE LOCALISATION

L'analyse de la localisation de l'investissement étranger est portée par quelques stéréotypes. Au niveau organisationnel, la FMN serait de grande taille. Au niveau des processus de décision, les choix au sein de la FMN relèveraient obligatoirement du siège et non des filiales localisées, selon une voie hiérarchique classique. Les travaux en management international rendent compte d'une réalité bien plus complexe.

1.1.1 La filiale dans l'organisation de la firme multinationale

Comme le souligne Mayrhofer (2011, p. 10), « *les relations qui s'établissent entre le siège et les filiales sont étroitement liées à la conception du management choisie par la FMN* ». Dans leur travail pionnier, Perlmutter et Heenann (1979) distinguent quatre conceptions du management : ethnocentrique, polycentrique, régiocentrique et géocentrique. Dans l'approche ethnocentrique, le management est centralisé et est porté par la culture d'origine de la firme. Ce mode de management est diffusé à l'ensemble des filiales et le contrôle exercé par le siège est fort. La capacité d'initiative de la filiale est alors nulle. A l'inverse, le mode de management qui repose sur l'approche ethnocentrique est spécifique à chaque filiale dans la mesure où le siège leur accorde une grande autonomie. Ce mode de management décentralisé est adapté aux objectifs de chaque filiale. Le modèle régiocentrique distingue différentes zones géographiques au sein desquelles le mode de management des filiales sera marqué par une certaine homogénéité. Au sein de chaque zone, sont généralement localisés des sièges régionaux qui ont vocation à contrôler les filiales. Le modèle géocentrique met en avant l'interdépendance entre les filiales et le siège, chaque unité jouant un rôle dans la définition et la mise en œuvre de la stratégie. La gouvernance passe alors par un réseau intra-firme fort et une insertion locale des filiales relativement faible.

La compréhension du mode de management de la FMN passe également par le positionnement de la filiale au sein de la chaîne de valeur. Si les premiers travaux consacrés à la localisation se sont intéressés à la seule sphère productive, désormais la question de la localisation des activités à l'international touche toutes les composantes de la chaîne de valeur, notamment la fonction R&D (Alcacer, 2006). Cette décomposition s'illustre à

l'extrême par une FMN organisant géographiquement son activité en plaçant chaque composante de la chaîne de valeur dans différentes régions du monde.

De nombreuses typologies de filiales sont développées à partir de différentes dimensions (mode de management de la FMN, positionnement de la filiale dans la chaîne de valeur, ...). Enright et Subramanian (2007) soulignent la difficulté de présenter une synthèse du fait du manque de convergence des résultats. Néanmoins, entre deux situations extrêmes où, d'un côté, la filiale est le simple exécutant du siège de la FMN et de l'autre, la filiale étrangère bénéficie d'une totale indépendance, il est possible d'envisager un continuum de situations intermédiaires où les qualificatifs et les critères considérés diffèrent. Parmi les qualificatifs qui témoignent d'une capacité d'initiative laissée à la filiale, nous pouvons retenir ceux de ...

- « *leader stratégique* » (Bartlett et Ghoshal, 1989), pour une filiale très compétente qui sert de partenaire aux autres unités de la FMN en développant et en améliorant son insertion territoriale ;
- « *joueur intégré* » (Gupta et Govindarajan, 1991), pour une filiale qui participe intensément aux flux croisés de connaissance au sein du groupe ou « *innovateur global* » si les flux croisés émanent principalement de la filiale ;
- « *mandat global* » (Birkinshaw, 1996), pour une filiale dont la responsabilité va au-delà du marché national où elle se trouve.

Les conditions de l'environnement local constituent à ce titre un critère souvent utilisé pour différencier les filiales. Ces problématiques d'insertion locale de la filiale sont importantes pour la FMN dans la mesure où les filiales auraient, selon Mudambi et al. (2014), « *gagné du pouvoir au sein de l'organisation* » et cela d'autant plus, qu'elles disposent de ressources et de compétences spécifiques en local et peu redéployables.

1.1.2 Les motivations stratégiques de l'investissement étranger

Toute stratégie de localisation d'une FMN n'est pas orientée vers l'acquisition de nouvelles ressources en local (Dunning et Lundan, 2008). C'est précisément l'analyse des liens que noue la filiale étrangère avec les autres acteurs en local qui doit nous permettre de mieux interpréter le choix de la localisation de la FMN (Mudambi, 2008). Dans le cadre d'un choix de localisation d'un investissement étranger, il est néanmoins essentiel de s'interroger sur les

motivations stratégiques originelles du projet d'investissement. Dunning (1998) distingue quatre principales motivations qui guident la FMN. Ces motivations ne sont pas exclusives : « Il est important de noter qu'au début des années 2000, la plupart des grandes FMN poursuivent des objectifs multiples et s'engagent dans des opérations d'investissement à l'étranger qui combinent les caractéristiques de deux ou plusieurs catégories » (Dunning et Lundan, 2008, p. 68).

Le premier motif de l'investissement à l'étranger est la recherche de ressources (« *Resource seeking* »). Pour l'entreprise, il s'agit principalement d'acquérir des ressources spécifiques à un coût moindre. Dunning (*ibid.*) distingue trois principales catégories de ressources critiques. Les ressources naturelles sont le premier exemple. Dans ce cas, la localisation s'impose le plus souvent puisqu'il s'agit du lieu du gisement et investir permet à la FMN de sécuriser l'accès à ces ressources clés. L'entreprise peut également avoir l'objectif d'embaucher une main d'œuvre relativement peu qualifiée à un coût moindre.

Les critères d'accès à la demande locale sont privilégiés dans le cas d'une stratégie d'investissement étranger orientée vers les marchés (« *Market seeking* »). Le choix de la localisation est guidé par la volonté de servir les marchés environnants. Selon Dunning et *al.* (2008, p. 70), comme il a été mis en évidence dans d'autres modèles (Johanson et Vahlne, 1977), l'implantation succède le plus souvent à une première opération d'exportation. Les facteurs déclenchants de la décision peuvent être une augmentation des coûts commerciaux entre les régions, le besoin d'une adaptation à la spécificité des consommateurs locaux ou le choix stratégique d'une présence commerciale sur les marchés où opèrent les principaux concurrents.

Si la FMN cherche à améliorer l'efficacité d'ensemble de son organisation et le niveau de ses coûts, l'investissement étranger est associé à un objectif qui est celui de la recherche d'efficience (« *efficiency seeking* »). Cet investissement est motivé par la volonté de tirer avantage des différences dans la disponibilité de certaines ressources entre les régions (dotations factorielles, demande, politiques économiques, structure des marchés ...). Suivant une logique d'intégration, la FMN adopte un mode de gouvernance lui permettant de coordonner ses filiales géographiquement dispersées.

La dernière catégorie d'investissements vise à acquérir des actifs stratégiques (« *strategic assets seeking* ») qui permettront à l'entreprise de renforcer sa position concurrentielle. Une modalité qui peut être privilégiée pour cette catégorie est l'acquisition d'entreprises étrangères : « *L'objectif est moins d'exploiter des avantages spécifiques sur les concurrents en termes de coûts ou de marché mais davantage d'augmenter le portefeuille des actifs physiques et des compétences de la firme acquise, qui permettront à la FMN soit de soutenir soit de renforcer ses propres avantages spécifiques ou d'affaiblir ceux de ses concurrents* » (Dunning et al., 2008, p. 73). Mais la FMN peut également envisager de s'engager dans une démarche à plus long terme, s'appuyant sur des acteurs clés en local visant non pas à l'exploitation d'un avantage spécifique détenu *ex ante* mais à la construction d'un avantage spécifique. L'importance croissante de ces actifs stratégiques comme arme du jeu concurrentiel sur les marchés internationaux s'est traduite par une augmentation du poids de cette motivation par rapport aux autres motifs plus traditionnels de développement à l'international.

1.2 LA DETERMINATION DU CHOIX DE LOCALISATION DE L'INVESTISSEMENT ETRANGER

Comme le souligne Hamel (2012, p. 206), « *les ressources, cela s'attire, cela ne s'affecte pas* ». Les territoires s'engagent ainsi dans des politiques d'attractivité dont l'objectif est non seulement de capter les ressources mobiles à l'échelle mondiale mais également de les ancrer durablement. La question de l'attractivité d'un territoire est multidimensionnelle : elle croise les échelles géographiques (locale, régionale, nationale, continentale, mondiale) et les logiques de localisation des firmes. La capacité du territoire à attirer les investisseurs étrangers est en effet largement dépendante de sa propension à satisfaire les différents aspects de la stratégie de localisation des FMN. La « *rencontre* » entre une FMN et un territoire suppose la visibilité et la spécificité des ressources du territoire à l'international et la capacité de la FMN à les activer : « *Le choix d'une localisation étrangère pour l'implantation d'activités créatrices de valeur est déterminé par l'adéquation perçue entre les opportunités productives et l'attractivité supposée de la localisation pour exploiter de telles opportunités* » (Pitelis et Verbeke, 2007, p. 144). Le territoire doit ainsi apparaître comme une « *force agissante* » (Veltz, 2013, p. 8) et non pas comme un « *cadre* » (*ibid.*) dans la dynamique de localisation de l'investissement étranger.

1.2.1 Le territoire comme « *force agissante* » dans le choix de localisation

La dynamique de la mondialisation soulève selon Veltz (2013, p. 43) un « *grand paradoxe contemporain* » à savoir que « *plus les ressources stratégiques (idées, capitaux, talents) deviennent mobiles, plus l'organisation territoriale, à toutes les échelles, devient prégnante dans la compétitivité, comme dans la durabilité* ». Pour la FMN, il ne s'agit pas uniquement d'exploiter un avantage spécifique mais bien de bénéficier des avantages de la localisation pour l'améliorer et l'augmenter : « *au début du 21^{ème} siècle, le défi de la globalisation a changé. La course pour pénétrer les marchés mondiaux a été remplacée par la course pour apprendre le monde* » (Doz et al., 2001, p. 242). L'ancrage territorial des filiales, qui suppose un développement des liens avec les acteurs localisés dans un processus d'apprentissage, devient dans ce cadre une condition de la réalisation et du déploiement de l'investissement étranger. Encore faut-il au préalable que cette « *force agissante* » du territoire induise de la visibilité à l'international pour « *toucher* » les investisseurs potentiels.

La visibilité du territoire à l'international est fonction de trois éléments. La première dimension est la plus fondamentale. Elle renvoie bien évidemment à la réalité du développement territorial, c'est-à-dire à la capacité du territoire à créer des ressources spécifiques susceptibles de pouvoir intéresser les firmes à l'international. Le deuxième élément repose sur l'image que renvoie le territoire à l'international, à son rayonnement. A ce niveau, Appold (2005) parle de « *charisme géographique* » en montrant qu'il peut jouer un rôle fort sur l'attractivité. Néanmoins le capital symbolique du territoire ne peut perdurer que sur la base de ressources du territoire en perpétuel redéploiement. C'est à ce niveau qu'intervient le troisième élément : celle de la perception des investisseurs potentiels quant au développement territorial. Si leur connaissance du territoire est faible, ils peuvent, suivant une logique de mimétisme, être influencés par la localisation de firmes réputées sur le territoire. S'ils connaissent parfaitement le territoire, la réalité du développement territorial sera au cœur du choix de la localisation. Et on voit ainsi apparaître des phénomènes d'auto-renforcement concernant la visibilité des territoires à l'international : le développement du territoire favorise son rayonnement à l'international, lequel contribue à attirer les entreprises qui dès lors participent à la création de ressources territoriales ...

Du côté de la FMN, le choix de la localisation va reposer sur sa capacité à activer les ressources du territoire ou plus précisément à construire un réseau de proximité. Cette

capacité à activer les ressources renvoie, pour celles qui relèvent de la connaissance, à ce que Cohen et Levinthal (1990, p. 128) appellent la capacité d'absorption, c'est-à-dire sa capacité « à identifier, assimiler et exploiter la connaissance émanant de l'environnement ». En considérant la question du transfert de connaissance en local, Tallman et *al.* (2004, p. 263) supposent la prise en compte non seulement de la capacité de l'entreprise mais également des spécificités du territoire. A ce niveau, le capital relationnel en local d'acteurs clés, à la fois porteur du projet d'investissements et responsable de son développement devient essentiel.

1.2.2 Le rôle « clé » des acteurs au sein de la FMN en capacité de gérer la dialectique distance/proximité

La mise en place d'un réseau de proximité exige de la confiance mutuelle entre les éventuels partenaires. Cela n'est possible qu'avec le temps et un investissement considérable des acteurs concernés. Lors du choix du territoire par la FMN, on ne peut donc exclure le poids de la dimension relationnelle. Comme l'expliquent Dyer et Singh (1998), l'expérience acquise par la FMN au sein des réseaux et sa position influencent sa capacité à évaluer les actifs complémentaires les plus à même de générer une rente relationnelle. Dans le cas des choix de localisation, cette rente relationnelle peut lui permettre d'anticiper les difficultés posées par l'insertion de l'investissement étranger au sein du territoire. L'influence des ressources qu'une entreprise peut tirer de ses relations au sein d'un réseau pour lancer un processus de création de connaissance est également soulignée par Nahapiet et Ghoshal (1998). Ces auteurs intègrent le concept de capital social qu'ils définissent comme « *la somme des ressources potentielles et actuelles à la fois encastrées, disponibles et créées au sein du réseau de relations que possède un individu ou une unité sociale* ». Le niveau du capital social influence le capital intellectuel en facilitant l'accès à la connaissance, explique le niveau d'engagement de l'entreprise et favorise l'échange et la combinaison nécessaire à la création de connaissance. En se concentrant sur la FMN, Almeida et Phene (2004) démontrent que la capacité d'innovation des filiales étrangères dépend à la fois de la diversité technologique du territoire d'accueil et de leur réseau de relations avec les autres firmes de ce territoire.

Dans quelle mesure les FMN seraient-elles plus sensibles à ces réseaux relationnels que ne le sont les entreprises domestiques ? L'explication est celle de l'intensité de la distance « *institutionnelle* » (Kostova et *al.* , 1999, p. 68) qui s'accroît du fait de l'existence d'une frontière géographique certes, mais aussi culturelle, administrative et économique

(Ghemawat, 2001) entre la FMN et le territoire d'implantation. La distance institutionnelle comprend la différence entre les environnements institutionnels en termes de normes, de cognition ou de réglementation.

Se distinguent alors au sein du réseau relationnel de la FMN des acteurs clés, porteurs du projet, à la fois connectés au global et au local, qui vont permettre l'encastrement institutionnel de la firme. Parmi ces acteurs dotés de ces compétences spécifiques et ayant joué un rôle dans le processus du choix de localisation de l'investissement, apparaît régulièrement le directeur de la filiale (Dimitratos et *al.*, 2014; Vora et *al.*, 2007). Le directeur de la filiale peut, à l'extrême, être à l'origine du flux d'investissement étranger ou contribuer par son action à l'orientation de nouveaux flux d'investissement vers la filiale. Les directeurs de la filiale sont susceptibles de jouer un rôle essentiel pour gérer la « *dualité institutionnelle* » (Kostova et *al.*, 2002) à laquelle ils sont confrontés : ils subissent à la fois les pressions de l'environnement local de la filiale et les pressions organisationnelles du siège. A ce titre ils peuvent être des interlocuteurs précieux pour contextualiser le choix de la localisation de l'investissement étranger de la FMN et gérer la dialectique proximité/distance. Leur capacité à gérer l'encastrement institutionnel de la filiale devient une condition première à l'activation des ressources locales par les FMN. Ces directeurs de filiales peuvent être rapprochés de la figure d'entrepreneurs internationaux, « *sans frontières* » ou plutôt « *multi-culturels* », que Saxenian (2006) qualifie de « *nouveaux argonautes* ». Ils incarnent le paradoxe de la mondialisation énoncé précédemment par Veltz (2013) et en sont également des vecteurs clés, des talents recherchés à la fois mobiles à l'international et dotés de points d'ancrage territoriaux.

Le choix de la localisation de l'investissement étranger doit donc se comprendre à travers l'architecture organisationnelle de la FMN et en prenant en compte la principale motivation stratégique qui est à l'origine du flux. Les travaux dans la recherche en management international conduisent à renverser la pyramide de la FMN, mettant en évidence le rôle qu'est susceptible de jouer la filiale dans l'orientation des décisions stratégiques. Des acteurs clés, capables de gérer la dualité institutionnelle, peuvent à cet égard avoir un rôle essentiel. Nous allons désormais analyser cette influence supposée à partir d'une étude exploratoire des investissements étrangers réalisés en Bretagne.

2 LE CHAMP DE LA RECHERCHE ET LA METHODOLOGIE

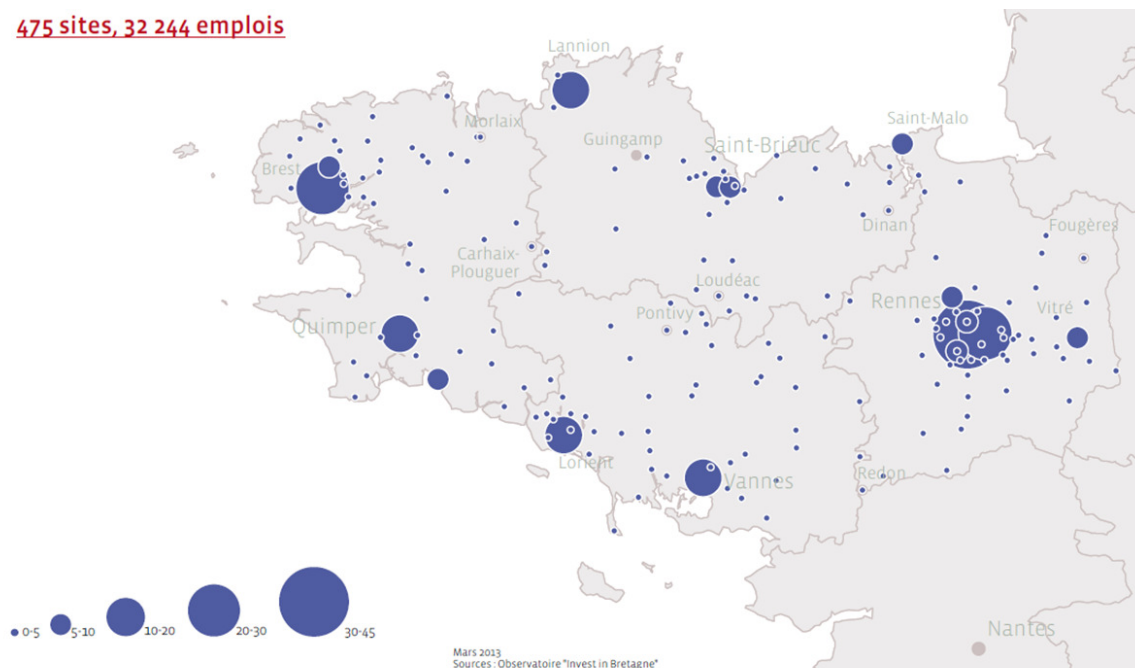
Se focaliser sur un territoire donné, doit nous permettre dans une certaine mesure de mieux appréhender les éléments de contexte ayant présidé au choix de la localisation. Nous avons choisi de nous intéresser aux logiques de localisation d'investissements étrangers réalisés en Bretagne. Choisir ce territoire résulte d'un « *opportunisme méthodique* » (Girin, 1989), notre proximité au terrain facilitant l'insertion dans les différents réseaux constitués. Nous allons dans un premier temps caractériser la présence des investisseurs étrangers en Bretagne. Dans un second temps, nous préciserons la méthodologie de la recherche retenue.

2.1 LES CARACTERISTIQUES DE L'INVESTISSEMENT ETRANGER EN BRETAGNE

Pour évaluer les investissements étrangers en Bretagne, nous nous sommes appuyés sur l'observatoire « *Invest in Bretagne* » (www.invest-in-bretagne.org) de l'Agence Bretagne Développement Innovation (BDI) réalisé en collaboration avec Bretagne Commerce International (BCI) et en lien étroit avec l'Agence Française pour les Investissements Internationaux (AFII). Sont intégrées au sein de l'observatoire toutes les implantations en Bretagne disposant d'un SIRET et dont au moins un actionnaire est une FMN étrangère. L'observatoire est réalisé à partir d'un dispositif de veille. Selon la convention généralement adoptée dans les statistiques de l'investissement étranger, les données ne prennent en compte que les participations de premier rang. Les modalités d'accès de l'investisseur étranger ne sont pas précisées et les données relatives au niveau de sa prise de participation manquent parfois. Dans le cadre de la recherche, nous cherchons néanmoins à distinguer les deux formes de filiale identifiées par Mayrhofer (2011, p. 11) : la filiale dont la FMN étrangère possède la majorité ou la totalité du capital avec un investissement qui résulte soit d'une création *ex-nihilo* soit de l'acquisition d'une société locale ; la filiale dont la FMN étrangère partage le capital avec une autre entreprise *via* une prise de participations financières minoritaires dans le capital d'entreprises locales ou sous forme de joint-ventures réalisées avec d'autres entreprises. Certaines implantations sont éclatées en plusieurs sites au niveau régional. En mars 2013, sont ainsi comptabilisés 475 sites qui dépendent de 298 FMN étrangères. La répartition géographique des sites par commune est présentée dans le document 1.

Document 1 : la répartition régionale des différents sites des FMN étrangères

475 sites, 32 244 emplois



Cette répartition géographique rend compte de l'agglomération de l'investissement au sein des métropoles régionales. Plus précisément, 60% des sites étrangers sont localisés dans une métropole bretonne. Rennes Métropole, première agglomération pour l'implantation d'entreprises étrangères, accueille près d'un site sur 4. Cela témoigne bien du fait qu'appréhender l'attractivité à l'échelle régionale n'induit pas de considérer l'homogénéité des différents territoires au niveau infrarégional face à cette problématique. Comme le souligne Veltz (2013, p. 43), la mondialisation accélère le déséquilibre croissant de l'attractivité des territoires : « *Il y a d'un côté l'ultra-proximité, celle que l'on trouve dans les villes et dans les lieux de hautes intensités des échanges, et qui continue à jouer un rôle décisif. Il y a le reste du monde, désormais accessible de partout. La victime est l'échelle intermédiaire* ».

Une variable de contingence souvent mobilisée en management international est la nationalité d'origine de la FMN. Au sein de l'observatoire « *Invest In Bretagne* », sont recensées trente nationalités différentes. Les FMN d'origine américaine sont les plus représentées avec près d'un site sur 4. La majorité des investisseurs étrangers en Bretagne sont européens (64%), l'Allemagne avec 69 établissements étant le premier pays investisseur. Est également notée la présence de plusieurs sites de FMN qui seraient selon Ghemawat et Hout (2008) les

« *nouveaux géants mondiaux* » : investisseurs indiens et chinois. Une caractéristique marquante des sites est leur relative petite taille : 58% des sites emploient moins de 50 salariés, 83 % moins de 250 salariés. Au niveau des filières ciblées, celles constitutives de la spécialisation régionale bretonne sont privilégiées : les investissements étrangers dans l'Industrie Agro-Alimentaires (IAA) représentent 22% des investissements étrangers en Bretagne (104 sites), ceux réalisés dans les TIC sont à un niveau de 17 %. Au-delà de la filière d'appartenance, les sites doivent également être distingués selon la fonction à laquelle ils sont destinés. 37% des sites sont dédiés à la fonction Production/Réalisation/Assemblage. 32% relèvent de la prestation de services pour les fonctions les plus représentées. La Bretagne accueille également des centres de Recherche et Développement (27 sites et 1605 emplois).

2.2 LA METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Au regard des objectifs de la recherche, nous mobilisons deux approches, quantitative, par le biais d'une enquête soumise aux directeurs de filiales identifiées dans l'observatoire, et qualitative au moyen d'entretiens semi-directifs. La démarche exploratoire de la recherche ne suppose pas une analyse à partir de la seule sélection en amont de cas supposés « *typiques* » du phénomène étudié.

2.2.1 Analyse quantitative

L'enquête par voie informatique, réalisée de juin à septembre 2012, a été structurée sur la base du questionnement initial de la recherche. Il s'est agi notamment de préciser les modalités de l'investissement (création *ex-nihilo*, acquisitions, prise de participation minoritaire), les motivations stratégiques, de caractériser le mode d'organisation de l'activité de la FMN et notamment d'interroger les directeurs sur leur perception des liens de la filiale au territoire d'implantation. De façon plus générale, les directeurs de filiale étaient également interrogés sur les différents critères susceptibles d'expliquer l'attractivité de la Bretagne pour leur activité. La recherche sur la cible de l'enquête, à savoir le directeur de la filiale, a mis en évidence la présence de FMN aux configurations organisationnelles multiples. Le statut du répondant « *cible* », que nous regroupons sous la dénomination « *directeur de filiale* », peut varier. Il s'agit, selon le cas de figure, du plus haut niveau hiérarchique (Président et/ou Directeur Général, Directeur d'établissement), si on comptabilise dans l'observatoire une seule entreprise ou un seul établissement en Bretagne ; du plus haut niveau hiérarchique (Président et/ou Directeur Général), si une entreprise présente avec plusieurs établissements

est identifiée dans l'observatoire ; du directeur régional si une direction régionale autour de plusieurs établissements est clairement isolée ; de directeur d'établissement pour des établissements d'une même entreprise, si aucune ligne hiérarchique ne peut être identifiée ; du niveau hiérarchique le plus élevé présent en France ou à l'étranger si aucune direction n'est identifiée en Bretagne. En définitive, 384 cibles sont retenues. 58 directeurs ont répondu à l'enquête (12 Présidents Directeurs Généraux, 17 Directeurs Généraux, 20 Directeurs d'établissement, 10 « *Autres* » responsables ayant utilisé une autre dénomination). Le taux de retour, de 15,1%, s'avère correct au regard de la position stratégique des cibles interrogées et du mode d'administration de l'enquête.

La représentativité de l'échantillon par rapport à l'investissement étranger recensé dans l'observatoire « *Invest In Bretagne* » est discutée à partir de test de Chi-deux d'ajustement sur la base de critères influents dans l'analyse du choix de localisation. A l'exception notable du critère relevant de la fonction principale de la filiale qui traduit une surreprésentation de la fonction productive (probabilité critique de 0,01), l'ensemble des autres critères, à savoir l'appartenance sectorielle (0,72), la nationalité d'origine de la FMN étrangère (0,83), le département d'implantation (0,86), la taille de la filiale investie (0,3), traduisent le parfait ajustement de l'échantillon aux caractéristiques de l'investissement étranger mises en évidence dans l'observatoire. Si l'échantillon est de taille relativement réduite, ce qui invite à interpréter les résultats avec précaution, il s'avère néanmoins de bonne qualité.

2.2.2 L'analyse qualitative

Si l'analyse quantitative au moyen d'une enquête permet de dégager les signaux forts des logiques de localisation, elle ne permet pas d'appréhender finement les éléments de contexte qui président à la localisation. Nous avons donc poursuivi la recherche en interrogeant au moyen d'entretiens semi-directifs 20 directeurs de filiales de FMN étrangères. La représentativité de l'échantillon des directeurs interrogés n'est ici pas assurée (Tableau 1). Au regard de la problématique de la recherche qui invite les directeurs à rendre compte de leur influence dans la logique de localisation de l'investissement étranger et à s'interroger sur l'insertion de leur filiale au territoire, il apparaît légitime que ceux dont l'activité est susceptible d'intégrer plus directement ces dimensions soient surreprésentés (les centres de R&D notamment). L'analyse contextuelle de la localisation de l'investissement étranger s'est

également appuyée sur les entretiens auprès des différentes structures chargées de la promotion du territoire et de l'accompagnement de l'investissement étranger (BCI, BDI ...).

Les données collectées par les entretiens semi-directifs auprès des directeurs de filiale ont été condensées et interprétées selon la méthode préconisée par Miles et Huberman (2003). L'objectif a été d'identifier notamment les informations susceptibles de rendre compte du rôle du directeur de filiale dans la localisation de l'investissement étranger et/ou dans le développement de la filiale en local. Dans ce dernier cas, étaient notamment définies non seulement les relations de la filiale au siège (régional, mondial) de la FMN mais surtout les relations de la filiale aux autres acteurs du territoire. Il est important de noter que l'ensemble des directeurs interrogés ont eu à gérer la question de la localisation d'un investissement sur leur site sous une forme ou une autre (création, extension, ...) après l'année 2000.

Tableau 1 : Les directeurs de filiale interrogés

Interlocuteur(s)	Nationalité d'origine	Taille du site	Taille de la FMN	Secteur	Fonction	Département
Directeur Général	Etats-Unis	[10-50[[500-2000[Environnement	Centre de R&D	Ille-et-Vilaine
Président Directeur Général	Allemagne	[10-50[[50-500[Automobile	Centre de R&D	Ille-et-Vilaine
Directeur du site	Etats-Unis	[10-50[Plus de 10000	TIC	Centre de R&D	Morbihan
Directeur Général	Japon	[10-50[Plus de 10000	TIC	Centre de R&D	Ille-et-Vilaine
Directeur Général	Japon	[50-500[Plus de 10000	TIC	Centre de R&D	Ille-et-Vilaine
Directeur Général	Etats-Unis	[10-50[[500-2000[TIC	Centre de R&D	Ille-et-Vilaine
Directeur Général	Japon	[10-50[Plus de 10000	TIC	Centre de R&D	Ille-et-Vilaine
Vice-Président R&D	Canada	[50-500[[2000-10000[Environnement	Production	Ille-et-Vilaine
Directeur Général	Etats-Unis	[1-10[[500-2000[IAA	Production	Morbihan
Directeur Général	Danemark	[10-50[[50-500[Nautisme	Production	Morbihan
Président Directeur Général	Etats-Unis	[1-9[[50-500[Chimie	Production	Morbihan
Directeur Général	Espagne	[50-500[[500-2000[IAA	Production	Morbihan
Président Directeur Général	Singapour	[10-50[[50-500[Environnement	Traitement des déchets	Ille-et-Vilaine
Directeur Général	Autriche	[10-50[[50-500[Environnement	Traitement des déchets	Finistère
Directeur Général	Chine	[10-50[[50-500[Logistique	Distribution	Ille-et-Vilaine
Directeur du site	Italie	[10-50[[500-2000[Matériau	Distribution	Ille-et-Vilaine
Directeur commercial	Japon	[1-10[[2000-10000[IAA	Bureau commercial	Côtes d'Armor
Directeur Général	Royaume-Uni	[1-10[[50-500[Autres industries	Bureau commercial	Morbihan
Directeur Général	Etats-Unis	[1-10[[10-50[TIC	Bureau commercial	Ille-et-Vilaine
Directeur Adjoint	Allemagne	[1-10[[50-500[Environnement	Prestations de services	Côtes d'Armor

3 RESULTATS ET DISCUSSION

En cohérence avec le cadre théorique de la recherche, nous nous intéressons principalement à la nature des ressources recherchées à travers la logique de localisation de l'investissement étranger, à l'évaluation des modalités d'activation des ressources notamment celles qui émanent du territoire et au rôle du directeur de filiale, soit sur l'investissement originel qui explique la présence de la FMN étrangère en Bretagne, soit sur les investissements qui conduisent au développement de l'activité de la filiale sur le territoire. Au regard de ce questionnement, les différents résultats de l'enquête et des entretiens semi-directifs sont présentés. Ils donnent lieu à une discussion sur la base de la problématique de la recherche.

3.1 LES LOGIQUES DE LOCALISATION ET LEURS RAPPORTS AU TERRITOIRE

3.1.1 L'origine et la nature de l'opération d'investissement étranger

La création d'un ou de plusieurs sites représente plus de la moitié des opérations d'investissement de l'échantillon (31 sur 58). Parmi les opérations de reprise, une minorité d'entre elles relève d'une reprise de site(s) en difficulté. Les investissements de type « *greenfield* » sont donc bien représentés. Cela est favorable à l'intérêt de la recherche dans la mesure où ces investissements se distinguent par une logique de localisation qui s'appuie plus directement sur une évaluation fine des attributs des territoires (Dunning et *al.*, 2008). Pour plus de la moitié des établissements, la présence de l'investisseur étranger est antérieure aux années 2000. Pour 17 filiales, cette présence peut même être qualifiée d'historique car antérieure aux années 1990. Si ce critère ne peut pas être le seul retenu pour mesurer l'ancrage territorial de la FMN étrangère en Bretagne, il est néanmoins le signe d'un attachement au territoire local. Une part conséquente des opérations originelles d'investissement étranger a été réalisée après l'année 2000 (25 sur 58).

Pour évaluer les liens entre la filiale et la FMN étrangère, les directeurs étaient interrogés sur la nature et le niveau de la participation de l'actionnariat étranger. Cette part de l'actionnariat est une donnée essentielle de l'observatoire « *Invest In Bretagne* » qui manque parfois. Il s'agissait de s'assurer de la pertinence de l'enregistrement de la filiale, cela en obtenant la confirmation de l'existence, soit d'une part majoritaire de l'investisseur étranger, soit d'une part minoritaire mais suffisamment conséquente (supérieure à 10%). En définitive, plus de 90% des établissements représentées dans l'enquête sont placés sous le contrôle direct

d'investisseurs étrangers. Au sujet de la nature de la participation de l'actionnariat étranger, l'objectif était de distinguer l'investissement « *productif* » de l'investissement « *capitalistique* », ce dernier se distinguant du premier par la faiblesse des liens autres que financiers entre la FMN étrangère et la filiale. Une dizaine de directeurs de filiale ne se prononcent pas sur la nature de l'actionnariat définie d'après ce critère ou choisissent la modalité « *Autre* ». Parmi ceux qui se sont prononcés, une majorité a qualifié l'investissement de « *productif ou principalement productif* ». Un peu moins du tiers des répondants ont qualifié l'investissement de « *capitalistique ou principalement capitalistique* ». Pour une part conséquente des directeurs de filiale, leur activité en local s'articule étroitement avec celles menées par la FMN au global. Pour juger ensuite du degré d'autonomie du directeur de filiale dans la prise de décision stratégique, celui-ci était invité à positionner le niveau géographique auquel ils situent le centre de décision de son activité. On observe une répartition relativement équilibrée des réponses, ce qui témoigne de la diversité des modes de management des FMN (Mayrhofer, 2011). Pour près de 60% des répondants, le centre de décision de leur activité se situe en France (un quart en Bretagne). Parmi les 40% de répondants situant le centre de décision hors des frontières nationales, seule une minorité (14%) le sort de l'Europe. La multinationalisation des firmes n'induit pas une centralisation systématique des décisions stratégiques au niveau du seul siège de la FMN. Si la part des directeurs de filiale qui considèrent avoir un pouvoir de décision sur l'évolution de leur activité en Bretagne (15/58) est relativement faible, leurs perceptions illustrent néanmoins un certain degré d'autonomie de la filiale qu'il s'agit de mettre en phase avec leur capacité à activer des ressources et des compétences spécifiques en local, conformément à la figure type de la filiale « *leader stratégique* » (Bartlett et Ghoshal, 1989). Aussi s'agit-il d'apprécier la localisation de l'investissement étranger au regard des ressources recherchées en s'interrogeant sur les motivations et les modes d'organisation de l'activité en local.

3.1.2 L'orientation stratégique de l'investissement étranger et le mode d'organisation de l'activité en local

En référence à la typologie des motivations énoncées par Dunning et *al.* (2008), nous pouvons dissocier les logiques de localisation des investissements étrangers. Pour près d'un tiers de l'échantillon (18 sur 58), la motivation est de type « *market seeking* ». La FMN étrangère s'appuie sur une filiale implantée en local pour créer, défendre ou améliorer sa position

commerciale. Sans être à la source d'un avantage spécifique détenue *ex ante* par la FMN étrangère, le directeur de la filiale contribue à lever la contrainte de la distance des marchés qu'induirait la simple exportation. La proximité des clients apparaît comme un levier de création de valeur pour la FMN étrangère. La majorité des investissements réalisés vise l'exploitation ou la création de ressources en local. 26 directeurs de filiale énoncent comme motivation première un objectif productif et 6 un objectif de R&D. Selon la nature de l'activité, ces investissements visent à l'exploitation de ressources en local (« *resource seeking* ») ou à la création de ressources en local (« *strategic assets seeking* »). Par ailleurs, si l'activation des ressources en local apparaît être une motivation forte des investissements, il ne s'agit pas de considérer que seule la dimension locale ou régionale prévaut dans le développement de l'activité. Nous avons également interrogé les directeurs de filiale sur l'horizon géographique qu'ils jugent pertinent pour appréhender l'activité de leur établissement. L'horizon géographique dépasse le plus souvent la région, se situant notamment au niveau européen (34%) ou mondial (29%). Pour mieux caractériser l'activité des filiales en Bretagne, les directeurs de filiale étaient également invités à préciser la nature des liens qu'ils nouent avec les autres acteurs du territoire (autres entreprises, centres de R&D, Instituts de formation ...). Une grande majorité (60%) qualifie ces liens de « *coopératifs* » ou « *plutôt coopératif* ». Pour ces directeurs, la concurrence joue peu à l'intérieur de la région. Cela traduit la logique dominante de localisation de l'investissement étranger à savoir celle d'une stratégie de co-crédation de ressources avec les acteurs présents en région. Pour près d'un quart de répondants, les relations de concurrence prévalent. Seuls 6 directeurs considèrent que les liens avec d'autres acteurs du territoire sont nuls.

3.1.3 La Bretagne et ses territoires comme « *force agissante* »

Les directeurs de filiale ont également été interrogés sur leur perception de ce qui fonde l'attractivité de la Bretagne pour leur activité. Conformément à ce que considère Veltz (2013), l'environnement local ne doit pas être considéré de façon neutre. La perception du directeur de la filiale de l'environnement local est un élément d'explication de la localisation de l'investissement et du développement de son activité dans un univers où se joue la concurrence non seulement sur les marchés mais également parfois en interne (concurrence inter-sites au sein de la FMN). Les directeurs de filiale étaient ainsi invités à hiérarchiser les critères d'attractivité de la Bretagne selon leur degré d'importance (Tableau 2) : plus le rang

moyen est faible pour le critère, plus celui-ci est jugé déterminant. Le nombre de fois où le critère est sélectionné est également une donnée importante. Les directeurs de filiale étaient ensuite invités à juger du positionnement de la Bretagne pour chaque critère sur une échelle de 0 (attractivité nulle) à 5 (Attractivité forte). La Bretagne peut, en effet, être considérée bien positionnée sur un critère au final peu déterminant.

Tableau 2 : hiérarchisation et évaluation des critères d'attractivité de la Bretagne

	Rang moyen	Nombre d'occurrence	Notation du critère (moyenne à 2,5)	Écart-type
La qualification de la main d'œuvre	2,9	35	3,3	0,9
La taille du marché	2,9	21	2,1	1,4
La présence de ressources naturelles et de matières premières	3,3	12	1,9	1,5
Le dynamisme du tissu industriel	3,5	26	2,8	1,1
Le coût de la main d'œuvre	3,6	11	2,3	1,1
L'image économique de la région	3,9	17	2,9	1
Le rayonnement à l'international de la région	4,1	7	2,4	1,1
L'identité culturelle de la région	4,2	18	3,2	1,2
La disponibilité de la main d'œuvre	4,3	28	2,9	1
La qualité du système de formation	4,9	21	2,8	0,9
Les spécialisations sectorielles	4,9	15	2,8	1,1
La présence des pôles de compétitivité	4,9	17	2,3	1,2
La qualité du dispositif de recherche et d'innovation	5	15	2,8	1,1
La qualité du cadre de vie	5,1	37	3,7	0,9
La mobilisation des acteurs institutionnels du territoire	5,1	22	2,7	1,2
La qualité des infrastructures de transport	5,1	25	2,6	1,2
La densité du maillage des réseaux économiques	5,4	14	2,6	1,1
La culture de l'innovation	5,6	12	2,6	1,2
La qualité des infrastructures de communication	5,8	12	2,9	1,1
La qualité de l'accueil pour les investisseurs étrangers	5,9	9	2,5	1,3
Le niveau des aides publiques locales et régionales	5,9	13	2,2	1,2
Le niveau de la fiscalité locale et régionale	6,4	8	1,7	1,1
La qualité de l'approvisionnement énergétique	8,8	4	2,1	1,2

Un ensemble de critères renvoie directement à la main d'œuvre qu'il s'agisse notamment de la qualification (critère jugé le plus déterminant sur lequel la Bretagne est bien positionnée), de la disponibilité, de la formation. Le capital humain apparaît ainsi comme un critère essentiel d'attractivité. Le capital humain révèle la présence de ressources et de compétences spécifiques en local à la source de la compétitivité hors coût à base territoriale que la FMN

étrangère cherche à développer par l'implantation d'une filiale. La taille du marché est également une donnée importante mais cette perception varie selon les directeurs de filiale et selon l'objectif qu'ils assignent à l'investissement (écart-type élevé). Un autre déterminant renvoie à la dynamique du tissu industriel environnant. Deux autres critères sont également régulièrement sélectionnés par les directeurs de filiales sans être pour autant considérés comme les plus déterminants (rang moyen élevé) : la qualité du cadre de vie et les infrastructures de transport. Parmi les autres critères, la présence de ressources naturelles et de matières premières en Bretagne est considérée comme influente, cette perception étant à nuancer au regard du faible nombre de fois où ce critère a été sélectionné par les répondants (12 sur 58). Enfin, parmi les critères peu sélectionnés par les répondants, apparaissent les dimensions relevant du rayonnement de la région, de son image économique ou de son identité culturelle. Au regard des différents critères évoqués précédemment pour expliquer la visibilité du territoire à l'international, nous pouvons considérer le manque de « *charisme géographique* » (Appold, 2005) de la région.

La localisation des investissements étrangers résulte de processus de décision, moins fondée sur des processus d'optimisation fondés sur une rationalité substantielle des décideurs, que sur des rencontres formelles ou informelles créatrices « *d'opportunités* » au sein des réseaux professionnels (Pitelis et Verbeke, 2007). Ces opportunités peuvent être notamment le déclencheur de relations partenariales puis d'investissements productifs. L'interconnexion forte de la région à de multiples réseaux à l'international, favorisée par un niveau d'accessibilité en phase avec la mobilité internationale des acteurs, devient alors une donnée importante pour l'attractivité du territoire. L'existence d'un contexte institutionnel (Kostova et al., 2002), à la fois spécifique du point de vue local et ouvert aux échanges internationaux, apparaît essentiel pour attirer et ancrer ces acteurs dotés d'une « *dualité institutionnelle* » (Vora et al., 2007) et qui vont pouvoir capter les projets d'investissement étranger et/ou les développer en local. La poursuite de la recherche au moyen d'entretiens semi-directifs va permettre de distinguer et de contextualiser les différents rôles que les directeurs de filiales ont pu jouer sur les stratégies de localisation des FMN.

3.2 ÉVALUATION DES ELEMENTS DE CONTEXTE PRESIDANT A LA LOCALISATION

L'analyse de la stratégie de localisation des FMN à travers la perception des directeurs de filiale ne doit pas nous conduire à considérer que ces acteurs ont obligatoirement eu un rôle

majeur dans le choix du lieu de l'investissement. Nous avons pu à l'extrême rencontrer des directeurs de filiale (DF), expatriés, dont la présence en Bretagne résultait de jeux de fusion-acquisition au niveau mondial et dont les liens au territoire local étaient faibles : « *Rennes ou ailleurs, peu importe* » (DF1). Néanmoins, d'autres témoignages ont confirmé le rôle de ces acteurs qui avaient une connaissance et un attachement préalable au territoire d'implantation.

3.2.1 Des directeurs de filiale, « simples exécutants »

Certains directeurs de filiale jugent que leur localisation est basée avant tout sur l'exploitation d'un avantage spécifique détenue *ex ante* par la FMN. Le processus de localisation résulte alors d'un besoin de proximité des clients en local, au national voire au-delà : « *La question qu'ils se sont posés en Europe a été un peu particulière car, partout ailleurs qu'en France aujourd'hui, ils fabriquent aux États-Unis et ils expédient les produits. Le seul pays où ils se sont rendus compte que cela n'était pas possible était le continent européen car il y avait des barrières douanières extrêmement importantes* » (DF2). La localisation, qui se comprend alors avant tout par des déterminants économiques, se combine également le plus souvent par une spécialisation sectorielle régionale qui explique la visibilité du territoire à l'international pour les investisseurs : « *C'est clairement l'histoire. (...) Entre la Trinité et la Rochelle, vous avez toutes les voileries de l'Arc atlantique* » (DF3). En référence à la typologie de Barlett et al. (1989), le directeur de filiale apparaît plutôt comme un « *simple exécutant* » d'une activité qui est gérée au niveau de la FMN.

3.2.2 Des directeurs de filiale, « leaders stratégiques »

A l'inverse, pour d'autres investissements étrangers, c'est bien la présence d'acteurs en local qui va constituer l'élément déclencheur de la localisation. Si la FMN étrangère est à l'initiative de l'investissement, c'est la présence de ces acteurs et/ou la connaissance de ces acteurs qui vont guider la décision. Nous pouvons dans cette configuration distinguer deux catégories selon la nature de l'ancrage territorial de la filiale et de son mode d'activation des ressources.

Dans le premier cas, avant de choisir un territoire, la FMN a ciblé des projets et saisi des opportunités. L'ancrage organisationnel de la filiale passe par l'ancrage individuel de celui qui en est le responsable. Les liens de la filiale avec les autres acteurs territoriaux sont faibles. Les échanges avec le siège et les autres unités de la FMN étrangère dominent : « *L'idée,*

c'était d'avoir un centre de développement quelque part en Europe. À Paris, en premier, parce que c'est relativement central. Mais comme il y avait que des Bretons purs et durs dans cette boîte-là, on leur a dit « non, nous c'est en Bretagne ! » (DF4). Ce sont bien les ressources et les compétences développées en local qui permettent à la filiale de se différencier en tant que « leader stratégique » au sein de la FMN, et qui garantissent sa pérennité : « Il n'y a pas d'enracinement profond de notre activité à Rennes. Ce ne sont plus les gens du territoire qui tiennent les rênes. On est soumis à un centre de décision qui est aux Etats-Unis » (DF5)

Le déploiement de l'activité de la filiale peut également passer par un développement des liens avec les autres acteurs territoriaux. La capacité de la filiale a développé ces liens sont essentiels. Cela suppose de s'appuyer sur des acteurs ayant constitué un réseau territorial : *« Comment s'est fait le contact ? Nous, on avait déjà un employé basé sur Nantes au niveau scientifique dans l'équipe de R&D. Il connaissait la société ici parce qu'il y avait travaillé, il avait même déposé des brevets » (DF6). Et cela suppose également un temps long basé sur un processus d'apprentissage des partenaires : « Ce qui nous a permis de faire un choix, c'est cette période de partenariat de 2 ans et demi - 3 ans ; cela a permis de bien connaître la région, les activités d'ici, la qualité des gens que l'on peut recruter, la qualité du travail » (DF6). Ces acteurs clés permettent la gestion de cette distance institutionnelle (Vora et al., 2007) d'autant plus impactante qu'un réseau territorial d'innovation doit être développé pour la création de nouvelles ressources distinctives.*

3.2.3 Des directeurs de filiale, « entrepreneurs à l'international »

Si les capitaux sont mobiles, les projets de développement et ceux qui les portent sont souvent ancrés au territoire. Le schéma généralement admis pour la localisation de l'investissement étranger et qui suppose que la FMN est à l'initiative du projet est ici inversé. Ce sont des entrepreneurs présents en local ou ayant une connaissance préalable du territoire et soucieux de développer leur activité à l'international qui sont à l'origine du projet. Les contextes déclencheurs de la prise de décision sont liés à la trajectoire professionnelle de ces entrepreneurs. Certains, appartenant initialement à la FMN étrangère, ont défendu le projet en interne et convaincu l'actionnaire : *« J'ai eu de la chance, j'ai rencontré un actionnaire qui était partant. Il m'a dit : « Banco ! On crée une nouvelle structure », il faut prendre des locaux, je suis breton, si on allait en Bretagne » (DF7). La connaissance préalable des acteurs du territoire a été un atout fort : « Pour mon actionnaire américain, il s'est dit : « OK, en face*

de moi, j'ai un jeune avec un réseau autour ». Et ça c'est très important. Ce sont donc les hommes avec tout ce qu'il y a autour, la formation, les réseaux ... » (DF7). Une autre configuration possible est la recherche par une entreprise locale de partenaires à l'international pour le déploiement de l'activité : « Ce sont des bretons d'ici qui ont cherché des actionnaires. Cela a été la volonté d'entrepreneurs bretons qui voulaient développer leur activité. Ils ont recherché des sociétés et ils ont trouvé. Cela a été ensuite une rencontre d'hommes, un partenaire allemand, qui avait en terme de culture d'entreprises quelques similarités, la même taille, une soixantaine de personnes et qui était francophile. Il faut arriver à donner confiance à l'investisseur allemand. Il y a eu des hommes et toute une approche à faire de mise en confiance au niveau des individus » (DF8). Cette recherche d'un partenaire à l'international est d'autant plus fructueuse que les porteurs de projet peuvent se prévaloir de s'appuyer sur un réseau local performant : « Vous imaginez bien que quand on était en Autriche et que l'on montrait la petite pointe Bretagne, « voilà ou on veut implanter notre nouvelle usine », pour eux, ça n'était pas logique. Ils visaient Paris, le centre de la France. Ils ne voyaient aucune utilité à venir s'excentrer comme cela. Cela a été à nous de les mobiliser, de leur donner envie de venir en Bretagne du fait des partenaires que l'on avait ici localement » (DF 9). La localisation peut également résulter de rencontres plus informelles, d'opportunités au sein de réseaux professionnels : « C'est une rencontre. C'est tout simplement une rencontre, c'est-à-dire, mon contact avec l'entreprise japonaise. C'était le salon de l'IPA en 2010 il y a 3 ans. Quand j'allais à l'IPA, j'avais une short list de gens que je voulais voir. Mon métier, c'est celui de la viande. J'ai rencontré directement le fils du fondateur japonais » (DF 10). Toutes ces rencontres qui se concrétisent par l'implantation d'un projet d'investissement traduisent le rôle essentiel du réseau relationnel, de la mobilité à l'international d'entrepreneur ayant un attachement préalable au territoire d'implantation : « Si on fait venir des gens en Bretagne, c'est juste parce qu'ils sont mes copains : « Plutôt que d'investir en Europe, il vaut mieux que tu investisses chez moi ! On est gagnant-gagnant, on va pouvoir mutualiser » » (DF11).

Conclusion

Comprendre les logiques de localisations de l'investissement étranger suppose de ne pas considérer la seule mobilité des capitaux « *productifs* » étrangers mais également de rendre compte des managers qui ont vocation à créer, développer l'activité en local, notamment les

directeurs de filiale. Comme le souligne Veltz (2013, p. 58), « *pour mesurer l'attractivité des territoires, nous surveillons de près les investissements (notamment étrangers). Mais nous accordons moins d'importance à la balance des talents qu'à celle des capitaux* ». La capacité de ces directeurs de filiale de se saisir d'opportunités nouvelles peut être à la source de l'avantage compétitif à base territoriale de la FMN étrangère : « *Il est impossible de bâtir des organisations capables de s'adapter à des situations nouvelles sans la contribution d'hommes et de femmes qui le sont aussi. Telles sont les racines humaines du renouveau. Ce ne sont pas les seules choses indispensables pour se doter d'un avantage évolutionnel, mais ce sont indubitablement les plus importantes* » (Hamel, 2012, p. 130). Les résultats de la recherche soulignent la diversité des logiques qui président à la localisation. Elles peuvent, d'un côté, résulter de jeux de fusions-acquisitions au sein desquelles la dimension territoriale est absente et, de l'autre, ne reposer que sur la seule présence de porteurs de projets, ancrés ou attachés au local, et soucieux de se développer à l'international. L'attractivité d'un territoire repose dès lors moins sur la recherche d'une offre de facteurs de production susceptibles de guider des capitaux mobiles étrangers que sur la construction en local d'une dynamique de ressources territoriales spécifiques au sein desquels agissent ou sont susceptibles d'agir des entrepreneurs attachés au territoire et ouverts à l'international.

Une des limites de la recherche relève du fait que les enquêtes et les entretiens semi-productifs se sont portés sur les directeurs de filiales. Ce choix n'est pas sans conséquence : « *Un élément intrigant renvoie au fait que les managers peuvent percevoir différemment les décisions de localisation selon leur position au sein de l'organisation* » (Buckley et al., 2007, p. 1071). Se situer à ce seul niveau peut conduire à une surévaluation du poids du local et du rôle du directeur de filiale. Cela d'autant plus qu'une part importante des filiales mobilisées dans l'étude était de taille relativement modeste, la taille de la structure n'étant pas sans conséquence sur les marges de manœuvres stratégiques du directeur de filiale. En abordant les questions stratégiques de la FMN sous cet angle, la recherche permet néanmoins de rendre compte de la diversité des FMN dans un contexte en profonde mutation (Lemaire et al., 2012). Un prolongement pertinent recherché serait de se concentrer sur un projet d'investissement étranger, de sa genèse, en local, à son déploiement, en abordant plus directement la problématique de la relation de la filiale à la FMN étrangère (siège et autres filiales) et au territoire pour mieux appréhender la complexité du processus de décision.

Références

- Alcacer, J. (2006), Location Choices Across the Value Chain: How Activity and Capability Influence Collocation. *Management Science*, 52(10), 1457-1471.
- Almeida, P., et Phene, A. (2004), Subsidiaries and knowledge creation : the influence of the MNC and host country on innovation. *Strategic Management Journal*, 25(8/9), 847-864.
- Appold, S. (2005), The location patterns of U.S. industrial research : mimetic Isomorphism, and the emergence of geographic charisma. *Regional Studies*, 31(1), 17-39.
- Bartlett, C. A., et Ghoshal, S. (1989), *Managing across the borders :The transnational solution*, Harvard Business School Press.
- Birkinshaw, J. (1996), How multinational subsidiary mandates are gained and lost. *Journal of International Business Studies*, 27(3), 467-495.
- Birkinshaw, J. (2001), Strategy and management in MNE subsidiaries. In A. M. Rugman, et T. Brewer (Eds.), *Oxford Handbook of international business*, 380-401.
- Buckley, P. J., Devinney, T. M., et Louviere, J. J. (2007), Do managers behave the way theory suggests? A choice-theoretic examination of foreign direct investment location decision-making. *Journal of International Business Studies*, 38(7), 1069-1094.
- Chan, C. M., Makino, S., et Isobe, T. (2010), Does subnational region matter? Foreign affiliate performance in the United states and China. *Strategic Management Journal*, 31(11), 1226-1243.
- Cohen, W. M., et Levinthal, D. A. (1990), Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- Dimitratos, P., Plakoyiannaki, E., Thanos, I. C., et Förbom, Y. K. (2014), The overlooked distinction of multinational enterprise subsidiary learning: Its managerial and entrepreneurial learning modes. *International Business Review*, 23(1), 102-114.
- Doz, Y., Santos, J., et Williamson, P. (2001), *From global to metanational : how companies win in the knowledge economy*. Boston, Harvard Business School Press.
- Dunning, J. H. (1998), Location and the multinational enterprise: A neglected factor? *Journal of International Business Studies*, 29(1), 45-68.
- Dunning, J. H. (2009), Location and the multinational enterprise: John Dunning's thoughts on receiving the Journal of International Business Studies 2008 Decade Award. *Journal of International Business Studies*, 40(1), 20-34.
- Dunning, J. H., et Lundan, S. (2008), *Multinational enterprises and the global economy* (2nd ed.). Cheltenham, Edward Elgar.
- Dyer, J. H., et Singh, H. (1998), The relational view : cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
- Enright, M. J., et Subramanian, V. (2007), An Organizing Framework for MNC Subsidiary Typologies. *Management International Review (MIR)*, 47(6), 895-924.
- Ghemawat, P. (2001), Distance Still Matters. The Hard Reality of Global Expansion. *Harvard Business Review*, 79(8), 137-147.
- Ghemawat, P., et Hout, T. (2008), Tomorrow's global Giants : not the usual suspects. *Harvard Business Review*, Novembre, 80-88.
- Girin, J. (1989), L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations. AFCET, Communication à la journée d'étude "La recherche-action en action et en question", Collège de systémique, Ecole Centrale de Paris.

- Gupta, A. K., et Govindarajan, V. (1991), Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations. *Academy of Management Review*, 16(4), 768-792.
- Hamel, G. (2012), *Ce qui compte vraiment, les 5 défis pour l'entreprise : Valeurs - Innovations - Adaptabilité - Passion - Idéologie*, Paris, Eyrolles.
- Hennart, J.-F. (2009), Down with MNE-centric Theories! Market Entry and Expansion as the Bundling of MNE and Local Assets. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1432-1591.
- Johanson, J., et Vahlne, J.-E. (1977), The internationalisation process of the firm : a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- Kostova, T., et Roth, K. (2002), Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations : institutional and relational effects. *Academy of Management Journal*, 45(1), 215-233.
- Kostova, T., et Zaheer, S. (1999), Organizational legitimacy under conditions of complexity: the case of the multinational enterprise. *Academy of Management Review*, 24(1), 64-81.
- Lemaire, J.-P., Mayrhofer, U., et Milliot, E. (2012), De nouvelles perspectives pour la recherche en management international. *Management International*, 17(1), 11-23.
- Mayrhofer, U. 2011. La firme multinationale : une entreprise en perpétuelle évolution ? In U. Mayrhofer (Ed.), *Le management des firmes multinationales*, Paris, Vuibert, 7-20.
- Miles, M. B., et Huberman, A. M. (2003), *Analyse des données qualitatives* (2ème ed.), De Boeck.
- Mudambi, R. (2008), Location, control and innovation in knowledge-intensive industries. *Journal of Economic Geography*, 8(5), 699-725.
- Mudambi, R., Pedersen, T., et Andersson, U. (2014), How subsidiaries gain power in multinational corporations. *Journal of World Business*, 49(1), 101-113.
- Nahapiet, J., et Ghoshal, S. (1998), Social capital, intellectual capital, and organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Penrose, E. (1959), *Theory of the growth of the firm*. Oxford, Black Well.
- Perlmutter, H., et Heenan, D. (1979), *Multinational Organization Development*. Reading: Addison-Wesley.
- Pitelis, C. N., et Verbeke, A. (2007), Edith Penrose and the Future of the Multinational Enterprise: New Research Directions. *Management International Review (MIR)*, 47(2), 139-149.
- Saxenian, A. (2006), *The new argonauts*, Harvard University Press.
- Tallman, S., Jenkins, M., Henry, N., et Pinch, S. (2004), Knowledge, clusters, and competitive advantage. *Academy of Management Review*, 29(2), 258-271.
- Veltz, P. (2013), *Paris, France, Monde : Repenser l'économie par le territoire*. Paris, Editions de l'Aube.
- Vora, D., Kostova, T., et Roth, K. (2007), Roles of Subsidiary Managers in Multinational Corporations: The Effect of Dual Organizational Identification. *Management International Review (MIR)*, 47(4), 595-620.