
NICOLAS BALAS

ISEM, Université Montpellier 1



Éléments pour une analyse des controverses stratégiques

Le cas d'une délocalisation dans la Silicon Valley alpine

Qui s'intéresse aux décisions stratégiques des entreprises au-delà du périmètre restreint des élites managériales et politiques ? S'appuyant sur l'analyse d'une décision de délocalisation au sein d'un pôle de compétitivité français de référence, cet article vise justement à démontrer tout l'intérêt de resituer la formulation stratégique au cœur d'arènes de débats publiques. La méthode d'analyse des controverses proposée vise en ce sens à déconstruire la manière par laquelle un discours jusqu'alors tenu pour acquis – le pôle de compétitivité en tant que rempart contre les délocalisations – va se trouver contesté par des groupes de parties prenantes cherchant à agir, plus ou moins directement, sur le processus de prise de décision stratégique de l'entreprise.

« **A**vons-nous vraiment envie de devenir la Silicon Valley ? » titrait récemment un blog du journal *Le Monde*¹. Cette question peut être qualifiée d'incongrue dans un contexte français où, depuis huit ans à présent, ce modèle de développement économique – le fameux triangle recherche-université-industrie – a été envisagé comme l'outil principal de la politique industrielle nationale *via* le dispositif des pôles de compétitivité. Les commentaires suscités par ce billet témoignent d'ailleurs du fait que le sujet fait matière à débat, renvoyant dos à dos pro et anti au sein d'un processus de montée en généralité, questionnant tour à tour l'existence de solutions alternatives, l'opportunité de transférer au cas de la France ce modèle états-unien, ses bénéfices réels en matière d'emploi ou encore l'existence d'un véritable « salut par la technique » pour sortir l'économie nationale de la crise. Que la sphère médiatique, enrichie des possibilités du *web 2.0*, facilite la mise en débat public, en particulier vis-à-vis d'enjeux de développement économique tels, relève de la vérité d'évidence. Il est en revanche moins aisé d'observer la réalité de ces débats lorsqu'ils interviennent au sein d'échelles spatiales concrètes et autour de négociations stratégiques dont l'observation est traditionnellement circonscrite aux prérogatives d'élites décisionnelles à la rationalité économique vue comme monolithique (Huault et Perret, 2009). Notre hypothèse de travail consiste justement à envisager la manière dont un discours jusqu'alors

tenu pour acquis fait localement l'objet d'une remise en question profonde par des groupes d'acteurs subalternes, s'attachant à ouvrir la boîte noire de ses présupposés axiologiques et à laisser émerger des visions alternatives cherchant, à leur tour, à produire des fermetures discursives. Le processus de déconstruction ici observé débute avec la mise en exergue d'une contradiction manifeste dans le discours faisant des pôles de compétitivité un rempart contre les délocalisations. Nous retenons en ce sens une définition de la délocalisation qui renvoie à sa dimension politique, pour décrire un mouvement par lequel « les firmes non seulement exportent leurs biens et leurs services mais, de plus en plus souvent (...) les usines et les bureaux qui les produisent, hors du territoire d'origine [ce qui] se solde directement par des pertes d'emplois » (Michalet, 2007, p. 141). Focalisée sur la rupture de l'« Alliance Crolles 2 », un partenariat de recherche et développement noué en 2003 et réunissant à Grenoble des multinationales de l'industrie des semi-conducteurs, des laboratoires de recherche, ainsi que des financeurs publics, à ce titre régulièrement qualifié de modèle-source du dispositif des pôles de compétitivité, notre recherche mobilise la notion de « controverse », issue de la sociologie des sciences et techniques (Callon, 1981), pour appréhender la manière dont le risque de délocalisation que fait peser la fin de cette alliance sur le pôle de compétitivité grenoblois transforme la hiérarchie sociale établie entre l'entreprise et ses parties prenantes.

1. De La Porte X. (2013). « Avons-nous vraiment envie de devenir la Silicon Valley ? », <http://internetactu.blog.lemonde.fr/2013/12/06/avons-nous-vraiment-envie-de-devenir-la-silicon-valley/>, consulté le 8 décembre 2013.

La principale contribution de ce travail revient dès lors à appréhender la décision stratégique comme un processus en train de se faire et à enrichir de ce fait les approches en termes de « fabrique de la stratégie » (Golsorkhi, 2006) d'une lecture faisant des controverses un « phénomène sui generis », autrement dit, une action collective visant à questionner les hiérarchies, les rapports de force et les croyances établis, et à transformer en conséquence, par le conflit, le mode d'organisation et la configuration spatiale de l'entreprise (Lemieux, 2007, p. 192).

I – ANALYSER LA PRISE DE DÉCISION STRATÉGIQUE SOUS L'ANGLE DES CONTROVERSES

1. La controverse comme modalité de décision stratégique

La Silicon Valley, en tant qu'« horizon désirable », trouve une résonance particulière dans les soixante dernières années de la trajectoire de développement du bassin industriel grenoblois. Souvent à ce titre comparée à sa grande sœur californienne, cette « Silicon Valley alpine » a, depuis le milieu des années 1950, été le théâtre de la construction d'une industrie française des semi-conducteurs, date à laquelle une longue tradition de coopération et d'essai-mage s'est peu à peu installée entre les acteurs scientifiques et industriels locaux, concourant à la création au début des années 1970 d'une jeune pousse, qui deviendra par la suite l'un des leaders mondiaux de l'industrie des semi-conducteurs : STMicroelectronics. Si l'on cherche à étayer cette singularité avec des éléments objectivés, la région de Grenoble représentait en 2009 un tiers des emplois français du

secteur des composants électroniques. Alors que celui-ci perdait au niveau national près de 5300 emplois au cours de la décennie précédente, elle multipliait quant à elle ses effectifs par deux. La formation en 2005 du pôle de compétitivité Minalogic constitue un autre indicateur du dynamisme technologique qui anime les communautés industrielles et scientifiques locales. Le succès de ces initiatives – qu'il soit mesuré en termes d'emplois créés, de financements obtenus ou de reconnaissance acquise auprès des décideurs politiques – doit être vu comme la conséquence d'un programme de R&D d'une envergure plus grande encore, baptisé « Alliance Crolles 2 » apparu en 2003 lorsque Motorola (Freescale), Philips (NXP) et STMicroelectronics ont décidé de regrouper leurs capacités technologiques sur ce territoire. Les chiffres présentés lors du lancement de l'opération parlent d'eux-mêmes : le montant de 2 milliards d'euros requis par la construction de la nouvelle unité fait de Crolles 2 le plus gros investissement industriel sur le territoire français de la décennie ; 1,2 milliard d'euros de dépenses de R&D sont attendues sur la période 2003-2007 ; quant aux objectifs de création d'emplois, ils s'élèvent initialement à près de 6000. Tous ces éléments vont alors converger pour produire, vis-à-vis sujet du modèle grenoblois, une adhésion forte des acteurs industriels, de l'État, des collectivités locales, des laboratoires de recherche et même de la société civile, déclamant leur « envie de [pérenniser cette] Silicon Valley », pour paraphraser le titre du billet du *Monde*. Mais alors même que la mécanique de ce cercle vertueux commençait à s'enclencher, elle

va soudainement s'enrayer lorsqu'en janvier 2007 les dirigeants de NXP (Philips) et Freescale (Motorola) vont annoncer leur intention de ne pas reconduire leur participation dans l'alliance au-delà de l'année en cours. Ce désengagement met STMicroelectronics dans l'embarras. L'entreprise devra à l'avenir assumer seule les dépenses annuelles de R&D jusqu'alors partagées par les trois membres de l'alliance. Selon les observateurs de l'époque, ceci pourrait entraîner la délocalisation de ses programmes de R&D vers l'Asie. Remise en cause de la stratégie industrielle établie à l'intérieur des frontières de l'entreprise, mise en question de la capacité du modèle grenoblois à garantir un ancrage durable des activités et des emplois, ce coup d'arrêt dans le développement de la Silicon Valley alpine va rendre audible des voies discordantes et laisser émerger un mouvement de contestation rassemblant une pluralité d'intérêts, allant d'une mobilisation active pour éviter la délocalisation, à une critique du consensus reliant historiquement les semi-conducteurs au territoire grenoblois, et de ce fait, plébiscitant leur départ. Cette capacité de certains groupes d'acteurs à agir en tentant de s'impliquer dans la prise de décision stratégique des entreprises de l'alliance, en particulier STMicroelectronics, nous a incité à analyser les justifications et les critiques qui vont émerger sous l'angle d'une controverse publique, au terme de laquelle l'entreprise adoptera une nouvelle configuration spatiale. Notre hypothèse de travail a alors consisté à inscrire la prise de décision stratégique dans un cadre élargi, voyant dans la séparation entre les élites managériales de l'entreprise et ses parties prenantes périphériques le résultat de rapports de force politiques.

2. Analyses des controverses stratégiques

Une controverse peut être définie comme un acte de rébellion vis-à-vis d'une hiérarchie établie (Callon, 1981 ; 1986). La mise en question de cette hiérarchie oblige alors ses tenants à répondre à ce « test de légitimité » en produisant de nouvelles justifications s'ils veulent garantir le *statu quo* (Patriotta *et al.*, 2011, p. 1807). La légitimité des firmes, généralement basée sur des discours valorisant l'efficacité technique et concurrentielle, pourrait dans ce cadre être remise en question lorsqu'il apparaît au grand jour que le bien commun n'est plus garanti par ces mêmes discours. Levy (2005) rapporte en ce sens des arguments susceptibles d'attenter à la légitimité des décisions de délocalisation lorsqu'il affirme que ce phénomène est moins justifié par des opportunités en matière d'efficacité ou de création de valeur que par un accroissement du pouvoir des multinationales et de leurs actionnaires aux dépens d'autres parties prenantes. Les consommateurs, les travailleurs et/ou les acteurs politiques pourraient en ce sens contester une décision de délocalisation pour ses contradictions vis-à-vis de leurs propres principes moraux. L'analyse des controverses cherche en ce sens à déchiffrer comment des mouvements viennent contester des vérités admises pour parvenir à former, *in fine*, des institutions. Elle se départie en ce sens d'autres approches étudiant le changement institutionnel, telles que le néo-institutionnalisme sociologique, par son rejet de l'idée de structures réelles et pré-existantes (Latour, 1993 ; Callon et Ferrary, 2006). Ainsi, la délocalisation ne peut être lue ni comme la conséquence des pressions institutionnelles extérieures à la situation observée, ni comme le résultat

d'un arbitrage entre normes institutionnelles locales et pré-existantes au processus de prise de décision, mais ne peut être envisagée que sous l'angle d'une construction sociale *in situ* et en train de se faire (Willmott, 2005 ; Spicer et Sewell, 2010). Sur le plan méthodologique, explorer une décision de délocalisation en tant que processus controversé implique de mettre au jour 1) les déterminants avancés par les acteurs eux-mêmes – et non pas les structures réelles et préexistantes – pour justifier la rupture de l'ordre établi par la situation de délocalisation, et 2) la manière dont les parties prenantes de cette situation vont rechercher des compromis (Patriotta *et al.*, 2011). En lien avec les postulats théoriques de la sociologie de la traduction (Czarniawska et Hernes, 2005), une telle approche implique de retracer à la suite de quelles médiations sociales et discursives le changement ou le *statu quo* va être fabriqué, permettant à certaines logiques d'action d'être « traduites » en principes plus généraux suscitant des liens d'« association » et des « mises en réseau » (Latour, 1993, p. 120). L'approche de la traduction suggère en effet que la formation d'un compromis ne dépend ni de position de pouvoir acquise *a priori*, ni de l'imposition *a posteriori* d'une logique particulière sur les autres, mais de l'hybridation de ce que les parties prenantes désirent et affirment au sein d'un discours homogénéisant. L'idée de traduction a ainsi été récemment mobilisée par un courant de recherche s'intéressant au phénomène de globalisation des discours managériaux sous l'angle d'une « transformation » des logiques lorsqu'elles circulent d'un contexte spatial à un autre (Czarniawska-Joerges et Sevón, 1996 ; Frenkel, 2005 ; Barabel *et al.*,

2006 ; Spicer, 2006). La principale limite de ce courant est néanmoins liée à l'incapacité des travaux qui s'y inscrivent à formaliser des outils méthodologiques à même de permettre une mise en traçabilité des processus de traduction, d'hybridation, ou de transformation des discours qui participent de la fabrique d'un compromis sur le terrain, au sein de localités particulières, et qui mêlent des acteurs encastrés à différentes échelles spatiales au sein d'un « écheveau de réseaux » (Latour, 2009, p. 142). La méthode d'analyse situationnelle, développée par Clarke (2005), offre un équipement analytique relativement fécond pour cartographier de telles controverses stratégiques. Cette approche envisage les phénomènes sociaux non plus seulement sous l'angle des actions et interactions entre individus, mais entend intégrer, en ligne avec l'ontologie constructiviste pragmatique de l'analyse des controverses, l'ensemble des discours qui exercent une influence sur la situation étudiée. Elle s'intéresse ainsi moins à l'organisation formelle des discours, autrement dit à l'étude de leurs caractéristiques linguistiques (Fairclough, 1999), qu'à leurs conditions sociales de production en lien avec le contexte dans lequel ces discours s'insèrent, leurs interactions, ainsi que leurs capacités « performatives », à savoir, la capacité de certains d'entre eux à transformer temporairement la réalité matérielle dans le sens des intérêts de certains acteurs (Callon, 2007). La méthode d'analyse situationnelle se décompose en quatre cartes, qui constituent autant d'étapes intermédiaires guidant le travail de description et d'examen des éléments d'une controverse. Grâce à la mobilisation de l'analyse situationnelle pour étudier l'alliance Crolles 2, nous avons

pu qualifier trois grands récits, s'articulant autour de deux axes majeurs de controverse : le degré d'intégration verticale de l'entreprise et sa configuration spatiale. Il nous a ainsi été possible de reconstruire des catégories homogènes d'acteurs, plus fidèles aux liens d'association qui se nouent au sein de la situation étudiée, afin d'expliquer la décision stratégique finale adoptée.

II – ANALYSER LA CONTROVERSE STRATÉGIQUE DE L'ALLIANCE CROLLES 2

1. Le récit « aucune alternative à la délocalisation »

Pour les tenants de ce premier récit, la rupture de l'alliance résulte de la démonstration logique selon laquelle un modèle organisationnel alternatif à l'agglomération spatiale

PRÉSENTATION DU RECUEIL DES DONNÉES

Le matériau empirique a été collecté entre 2007 et 2010 dans le cadre d'une thèse de doctorat en sciences de gestion dont l'objectif était d'explorer historiquement (1955-2009) la genèse et la croissance d'activités de recherche et développement (R&D) sur les semi-conducteurs dans la région de Grenoble, au travers du prisme des controverses publiques, industrielles et technologiques auxquelles elles ont donné lieu. La période de controverse analysée s'étale sur 18 mois : de décembre 2006 à septembre 2008 lorsqu'un nouvel accord entre STMicroelectronics, IBM et les pouvoirs publics français définira les modalités de financement du site de Crolles, ainsi qu'une nouvelle configuration spatiale pour la firme. Inscrite dans un cadre épistémologique constructiviste pragmatique (Avenier et Thomas, 2013), notre méthode de collecte et d'analyse des données s'appuie sur les principes de la théorie enracinée (Glaser et Strauss, 1967 ; Charmaz, 2006 ; Corbin et Strauss, 2008). Le matériau empirique est issu d'entretiens semi-structurés et d'une analyse à visée exhaustive d'une « littérature non technique » (Corbin et Strauss, 2008, p. 38) reliée à STMicroelectronics et aux développements industriels de la région grenobloise, incluant des communiqués de presse, des articles de presse spécialisée, des rapports annuels, des études dédiées aux technologies des semi-conducteurs, ainsi que des archives syndicales. L'approche herméneutique de la théorie enracinée nous a amené à recueillir les interprétations des parties prenantes, directes et indirectes, de l'alliance Crolles 2 au sujet de ses antécédents, de ses dynamiques internes et de ses conséquences, en respectant un principe de symétrie mettant sur un même plan les postures discursives adoptées par chacun des participants de la controverse, indépendamment de son issue et du jugement que l'on peut porter *a posteriori* sur leur caractère vrai ou faux, performant ou non performant. Les entretiens (n = 35) ont été conduits auprès de managers, d'ingénieurs R&D, de représentants syndicaux de STMicroelectronics à Crolles et à Grenoble, de cadres dirigeants situés au siège social de la firme à Genève, d'anciens managers de Freescale et NXP, de fournisseurs de la chaîne de valeur des semi-conducteurs implantés à Grenoble, ainsi que des représentants des collectivités locales et des instituts de recherche grenoblois.

a prouvé sa supériorité en termes de performance. Il s'agit d'une véritable inflexion dans la stratégie de localisation des firmes, d'autant plus aiguë » que l'implantation des partenaires de l'alliance au sein du territoire grenoblois avait été justement appuyée par des arguments de nature économique. Ils faisaient de la colocalisation un moyen de mutualiser des investissements en R&D et en capital, alors croissants, et de rendre effectives les synergies entre les compétences complémentaires des équipes de chercheurs et d'ingénieurs afin de faire face à la complexité croissante des technologies de conception et de fabrication des semi-conducteurs.

Sous-controverse 1 : intégration verticale vs. modèle sans-usine

C'est après deux années de fonctionnement de l'alliance que NXP et Freescale vont commencer à changer leurs préférences à l'égard du modèle d'intégration verticale plébiscité par le partenariat, laissant les dirigeants de STMicroelectronics face à un arbitrage interne difficile quant à savoir si oui ou non suivre la même trajectoire que ses ex-partenaires. L'arrivée d'un nouveau modèle dans l'industrie au début des années 1990 – désigné « fonderies/firmes sans-usines » – faisait déjà en 2003 de l'alliance une stratégie à contre-courant. En s'appuyant sur l'idée de diffusion du modèle sans-usine à l'ensemble de l'industrie mondiale, les dirigeants de NXP vont progressivement considérer que la contractualisation avec des fonderies était davantage intéressante pour la mise en œuvre de technologies de fabrication que les développements technologiques internes propres à l'alliance, tant du point de vue des coûts de production que du temps de mise sur le

marché de nouvelles générations technologiques. Cette solution de continuité dans l'implication de leur homologue hollandais va justifier pour les managers de Freescale la remise en cause de leur propre engagement dans l'alliance, et rendre inévitable à leurs yeux la délocalisation. Face à ce double retrait, une part importante des dirigeants de STMicroelectronics va partager une préférence pour l'option « sans-usine ». Néanmoins, les tenants de ce modèle, qui semble *a priori* ne laisser aucune alternative à la délocalisation, n'aurait pu autant se diffuser s'il n'avait pas tenu compte du long héritage de cette industrie sur le territoire grenoblois.

Sous-controverse 2 : mondialisation ne rime pas avec destruction

L'héritage de STMicroelectronics vis-à-vis du territoire grenoblois – ses racines au sein du LETI, l'importante contribution des collectivités locales dans ses programmes de R&D depuis le début des années 1990 – fait de la rupture de l'alliance une remise en cause profonde de la politique industrielle française, considérant jusqu'alors que l'innovation technologique, en particulier en matière de semi-conducteurs, constituait un levier anti-délocalisation. L'objectif principal des dirigeants de STMicroelectronics était alors de diminuer le risque de se voir opposer des critiques à l'annonce du projet de délocaliser des activités présentes à Grenoble depuis plus de trente ans. Leur approche a consisté à orienter le public, tout comme l'attention des autorités locales et nationales, en direction de l'opportunité pour le développement économique local d'un changement de configuration spatiale. Du point de vue de l'état-major France de STMicroelectronics, la gageure principale

touchant l'entreprise à travers la dissolution de l'alliance est liée à l'émergence, difficilement évitable, d'un nouveau modèle d'affaires. Il justifierait la délocalisation progressive de la fabrication et des programmes de R&D associés en Asie, dans le but de compenser la diminution des prix sur le marché par une optimisation de la structure des coûts. Ces ruptures sont décrites sous la forme d'une opportunité pour insuffler une dynamique de destruction créatrice à l'échelle locale, visant à se départir d'un vieux modèle d'agglomération spatiale, incarné par l'alliance, pour embrasser une configuration nouvelle, porteuse d'opportunités à la fois pour la firme et le territoire. Ce nouveau parangon fait la promotion d'une organisation mondiale en réseau associant à la délocalisation de la R&D de fabrication un ancrage local de la R&D de conception. De ce fait, bien que cette nouvelle configuration menace l'avenir des infrastructures et des équipements de l'alliance, a été dans le même temps affirmée l'idée selon laquelle cette préoccupation nouvelle pour la conception offrirait en retour des opportunités nouvelles d'investissement local et de création d'emplois, ainsi que de solides perspectives pour la politique industrielle nationale. Cette nouvelle configuration spatiale substitue à la dichotomie traditionnelle entre ancrage local et délocalisation, un nouvel imaginaire spatial s'appuyant sur une idée de « mondialisation contrôlée ». À l'aide de différents canaux de diffusion – article de presse dans *Le Monde*², campagnes publicitaires dans la presse régionale, actions de *lobbying* auprès des parlementaires français

– les dirigeants de la firme vont chercher à naturaliser les transformations spatiales en cours en arguant que la délocalisation a une composante créative en promouvant la restructuration d'activités à faible valeur ajoutée (technologies de fabrication) par leur externalisation aux fonderies asiatiques, alors que dans le même temps, elle contribue à ancrer localement les opérations les plus stratégiques (R&D de conception). Ainsi, la logique de ce discours a contribué à transformer un raisonnement strictement économique, tourné vers les intérêts particuliers de la firme, en une vérité de sens commun associant le destin de STMicroelectronics au sein du paysage concurrentiel avec des enjeux d'ordre public, comme le développement économique local et la politique industrielle nationale.

2. Le récit « maintenir les choses en l'état » ou la critique de la financiarisation

Au sein de la région grenobloise, en particulier chez STMicroelectronics, le récit précédent n'est pas exempt de critiques. La rupture de l'alliance est en effet venue remettre en cause le mode d'organisation hérité de pratiques à l'interface entre science et industrie, institutionnalisées à l'échelle locale. Pour certains membres de la communauté scientifico-industrielle locale, la rupture de l'alliance et la délocalisation des activités de développement technologique témoignent de ce fait d'une menace à l'endroit de leur autonomie. Par conséquent, leur stratégie discursive aura pour objectif de pointer les limites des logiques d'action sous-jacentes au récit qui ne voit aucune autre solution à la délocali-

2. Cf. Dutheil A. (2004). « Mondialisation ne rime pas toujours avec destruction », *Le Monde*, 16 novembre.

sation, à savoir leurs contradictions avec les objectifs, dont elles se revendiquent pourtant, de recherche d'un avantage concurrentiel et de développement économique local.

Sous-controverse 1 : le modèle sans-usine est un signe de financiarisation

Pour certaines parties prenantes locales, la rupture de l'alliance doit être nécessairement associée à la prise de pouvoir, récente, des investisseurs institutionnels au sein de l'industrie. Selon elles, ces derniers ont accéléré la diffusion de critères financiers dans le management stratégique. Pour les investisseurs institutionnels en effet, l'industrie des semi-conducteurs incarne un paradoxe. Alors qu'elle génère d'importantes liquidités, les managers sont régulièrement accusés d'influencer négativement la rentabilité des capitaux investis en allouant une part significative des revenus aux investissements dans les technologies de fabrication désormais jugées à faible valeur ajoutée. C'est dans cette logique qu'ils ont plaidé pour que soit poussée à son paroxysme l'idée d'externalisation de la chaîne de valeur aux fonderies asiatiques. Contestant la pertinence de ce raisonnement, des parties prenantes locales, en particulier des membres des divisions R&D des trois partenaires de l'alliance et des décideurs politiques, vont souligner que le partenariat n'était pas sous-performant au regard des indicateurs de performance existants. Bien au contraire, ils vont suggérer que c'est un changement dans les critères de performance qui s'est produit. En d'autres termes, la financiarisation a introduit une nouvelle logique d'action questionnant la légitimité de l'alliance. Ces contradictions ont rencontré un certain écho au sein de STMicroelectronics où les partisans des logiques

d'action technologique et financiarisée luttaient pour instituer leur propre vision de la future stratégie de la firme. D'un côté, de nouveaux critères de performance vont être introduits, intégrant dans le discours des dirigeants de la firme un lexique qui relevait jusqu'alors uniquement des analystes financiers – « bénéfice par employé », « valeur ajoutée pour l'actionnaire », etc. –, venant questionner la pertinence des modèles d'affaires existants. De l'autre, ce changement dans les critères de performance a eu un impact concret sur la gouvernance et les pratiques organisationnelles au sein de l'entreprise. Les syndicats soulignent en ce sens que la croissance annuelle de la politique de dividendes et des programmes de rachat d'actions a connu une progression significative sur la période 2001-2007. Les praticiens de la R&D parleront quant à eux d'une prise de pouvoir du directeur financier, et ce, aux dépens de la performance technologique et industrielle de la firme. Par conséquent, les syndicalistes, les chercheurs et ingénieurs en R&D, ainsi que certains responsables du développement commercial, vont décider d'appeler à un maintien du *statu quo*. En d'autres termes, après le retrait de NXP, ils vont soutenir les initiatives visant à rechercher un remplaçant dans le but d'étendre le partenariat de l'alliance dans sa forme initiale.

Sous-controverse 2 : la délocalisation comme menace pour le développement économique local

Rejoindre l'alliance autour d'IBM, à l'instar de Freescale, aurait pu représenter à leurs yeux une stratégie alternative à l'externalisation totale des technologies de fabrication. L'accord de *consortium* aurait en effet permis de partager une part signifi-

cative des dépenses en capital tout en continuant les développements technologiques internes. Néanmoins, bien que séduisante sur le plan des avantages technologiques, cette forme de délocalisation, que l'on pourrait qualifier de technologique dans la mesure où elle consistait à réimporter à Grenoble des savoir-faire en matière de R&D élaborés ailleurs, n'est pas parvenue à obtenir les faveurs des tenants de ce récit. Pour eux, un espace d'alternative existait au-delà des deux possibilités de délocalisation promues par les tenants du modèle sans-usine et les partisans de l'alliance IBM. Leur credo était celui de la défense de la souveraineté technologique nationale et européenne, mise en jeu à leurs yeux par la rupture de l'alliance. À titre d'illustration, l'ancien responsable de la R&D de STMicroelectronics va pourfendre avec vigueur cette éventualité dans un rapport public, dans lequel il appellera à la création d'un « Airbus des puces », à savoir, d'une firme européenne unifiée utilisant les infrastructures de l'alliance dans la région grenobloise. Il va mobiliser son bagage scientifique pour convaincre que la valorisation des activités de conception en tant que nouvelle source de création de valeur, en lieu et place des technologies de fabrication, ne pouvait être validée sur le plan empirique, l'avenir des produits semi-conducteurs nécessitant toujours la maîtrise d'un savoir-faire en matière de production. En outre, il va alerter les acteurs politiques quant aux implications politiques de la délocalisation des activités de l'alliance. Son plaidoyer va souligner que la délocalisation de programmes de R&D aussi stratégiques pourrait fragiliser la politique de défense et la politique industrielle européenne face aux concurrents asiatiques. Ce discours consti-

tue une critique substantielle de la rhétorique de la « mondialisation contrôlée » défendue par le sommet stratégique de STMicroelectronics, qui soutenait l'idée selon laquelle les enjeux locaux pouvaient être opportunément subsumés dans les enjeux globaux. Selon ce raisonnement, qui sera repris par la suite par une variété de parties prenantes locales, la pérennité de l'industrie européenne dépendait, à l'inverse, de la capacité des acteurs locaux à résister à la délocalisation de la R&D de fabrication. Ainsi, les tenants du récit « maintenir les choses en l'état » cherchaient à garantir la légitimité du modèle organisationnel de l'alliance. De cette manière, ils substantialisent les contradictions internes au grand récit légitimant la délocalisation. Ils démontrent, preuves techniques et économiques à l'appui, la nécessité du *statu quo* et la vacuité des arguments plébiscitant des changements dans la forme organisationnelle et la configuration spatiale de la firme.

3. Le récit « faire table rase » ou la critique des externalités négatives

La controverse publique déclenchée par la rupture de l'alliance a mis au jour un nouveau type de résistance locale, questionnant les contradictions internes des deux récits précédant. Elle a pour particularité d'abonder dans le sens de la délocalisation. Les tenants de ce récit vont en effet chercher à déconstruire radicalement la légitimité de l'alliance, tout comme l'idée d'un ancrage local de l'industrie des semi-conducteurs. Bien qu'hétérogènes, ces discours de contestation ont pour dénominateur commun la volonté d'évaluer les externalités locales concrètes de cette industrie du point de vue de ses effets sur le bassin d'emploi,

sur l'utilité sociale des dépenses publiques à son endroit et sur son empreinte sur les écosystèmes naturels.

Sous-controverse 1 : l'alliance en tant que gaspillage d'argent public

L'arrangement institutionnel auquel est adossée l'alliance reposait sur un modèle de développement local tenu pour acquis depuis les années 1990. Selon ce modèle, le soutien financier public était justifié par une mécanique de raisonnement impliquant que chaque euro de subvention dépensé en direction de STMicroelectronics nourrirait plus que proportionnellement, en retour, la croissance de la base industrielle et scientifique locale, ainsi que l'ensemble de l'économie du territoire par un effet multiplicateur. Cette métaphore du cercle vertueux, décrivant une dynamique auto-alimentée, est partie intégrante du récit « maintenir les choses en l'état ». Cependant, la fin de l'alliance va introduire une solution de continuité dans ce cercle vertueux. Soumettre le destin de l'ensemble du bassin à l'incertitude des marchés des semi-conducteurs apparaît désormais sous les traits d'une simple promesse, de plus en plus difficile à tenir. Ouvrir la boîte noire de ce modèle de développement local est devenu dans ce cadre une nécessité pour certains mouvements issus de la société civile – comme l'Observatoire des finances publiques (FPPO) – dans le but d'expliquer ses incohérences et pour envisager des voies alternatives de développement. Ce groupe de parties prenantes locales questionne l'idée selon laquelle un véritable effet multiplicateur ait pu exister entre les aides publiques et la création d'emploi, d'une part, entre ces mêmes aides et un retour sur investissement en termes de

taxes collectées, d'autre part. Il conclut alors, chiffres à l'appui, que le financement de l'alliance par les pouvoirs publics était équivalent à la création d'un « paradis fiscal » pour les développements de technologies de pointe, créant des incitations fortes pour les multinationales nomades et les comportements opportunistes. Le résultat de ces études d'impact autorisa d'autres parties prenantes, en particulier les membres du bassin local de PME, de réviser le modèle de développement local sous un jour davantage critique. Ceci les amènera à appeler de leurs vœux une nouvelle forme organisationnelle pour la chaîne de valeur locale, plus soucieuse d'une externalisation de ses étapes aux acteurs composant le tissu de *start-up* locales et de PME que d'une concentration des dépenses publiques dans les mains des grandes multinationales.

Sous-controverse 2 : l'alliance en tant que source de désastre écologique

À l'échelle locale, d'autres critiques vont émerger. Elles se soucient des dommages sociétaux et environnementaux attribuables à l'industrie des semi-conducteurs. Ce mouvement social était à l'origine composé : d'antimilitaristes contestant le financement public de technologies de la guerre, d'activistes écologiques, mettant en lumière l'exploitation des ressources naturelles ainsi que les quantités astronomiques de déchets produites par les semi-conducteurs. Le groupe d'action Pièces et main-d'œuvre (PMO) va lui aussi ouvrir la boîte noire de l'ancrage local de l'alliance. D'après le récit « faire table rase », la seule décision efficiente sur le plan économique et social à prendre, c'est d'en finir avec l'alliance. Ces parties prenantes locales se positionnent ainsi pour s'opposer à l'idée selon laquelle

les emplois de l'industrie des semi-conducteurs grenobloise se doivent d'être préservés, plus particulièrement ceux rentrant dans le périmètre des multinationales. En ce sens, le récit « faire table rase » qu'ils ont contribué à construire voyait dans la dissolution de l'alliance une opportunité sans précédent pour développer l'industrie locale au-delà des semi-conducteurs, ces derniers incarnant le parangon des externalités négatives induites par les entreprises globalisées.

4. La clôture de la controverse ou la formation d'un compromis

Après dix-huit mois de confrontations publiques entre les partisans de ces trois grands récits, l'annonce d'un nouvel accord entre STMicroelectronics et les pouvoirs publics – le programme « Nano 2012 » (2008-2012) – va sembler suffire pour clore la controverse stratégique entourant les choix d'organisation et de localisation de la firme. D'un côté, Nano 2012 va traduire la préférence de cette dernière pour un partenariat stratégique avec l'alliance conduite par IBM, lui permettant de mutualiser ses dépenses de R&D en lui donnant la possibilité dans le même temps de continuer des développements technologiques propres en interne (sous-controverse 1). D'un autre côté, la ligne pilote de fabrication de l'alliance pourra être pérennisée par l'intermédiaire de cet accord, sans que STMicroelectronics n'ait besoin de trouver un nouveau partenaire pour partager les dépenses opérationnelles. Les développements technologiques seront dans ce cadre organisés selon un principe de management à distance : la recherche sur les procédés de fabrication nouveaux aux États-Unis ; l'industrialisation des résultats de ces

travaux à Crolles (sous-controverse 2). Ce déplacement et cette segmentation géographique de la chaîne de valeur, entre R&D de fabrication et ligne pilote de production, va aboutir à une configuration spatiale relativement nouvelle pour l'entreprise. Nano 2012 peut dans cette perspective être interprété comme la construction discursive d'un entre-deux entre les injonctions au changement du récit « aucune alternative à la délocalisation » et l'éloge du *statu quo* incarné par le récit « maintenir les choses en l'état ». Il convient néanmoins de noter que le troisième récit identifié, « faire table rase », ne jouera véritablement aucun rôle et n'aura aucune influence dans les débats qui seront à l'origine de ce compromis final. Il semble au contraire avoir été, dans une certaine mesure, exclu des lieux de la prise de décision stratégique. Nous décrivons ci-après empiriquement les jeux de construction de coalitions qui vont supporter la construction de cet entre-deux.

Sous-controverse 1 : internalisation vs. externalisation

Après l'annonce du retrait de NXP et Freescale, certains représentants locaux des pouvoirs publics seront les premiers à s'inquiéter des effets potentiellement préjudiciables de l'adoption du modèle « sans-usine ». Selon eux, la délocalisation des activités de fabrication de la région grenobloise déclencherait inéluctablement la mécanique d'un cercle vicieux, menaçant l'ensemble de l'écosystème entourant l'alliance. Se sont en particulier les élus de Grenoble et Crolles qui décideront d'alerter le gouvernement français au sujet des enjeux soulevés pour la politique industrielle. Ils vont ainsi faire appel à l'intervention de l'État de manière à pouvoir atteindre le

sommet stratégique de l'entreprise. Au-delà de son soutien financier continu aux programmes de R&D nationaux en matière de semi-conducteurs, l'État français détient également une part du capital de STMicroelectronics. Le recours à l'acteur étatique est donc hautement stratégique pour le dessein des élus locaux. Ils vont ainsi s'associer avec le ministre français de l'Économie pour appeler à un élargissement des activités de l'alliance en cohérence avec le récit « maintenir les choses en l'état » ; la garantie d'un engagement financier des pouvoirs publics visant à rendre cette alternative crédible. Sa contrepartie était dès le début de la négociation tout à fait explicite : abandon du projet d'externalisation totale de la R&D de fabrication aux fonderies asiatiques. L'argument du financement public va faciliter la conclusion d'un compromis avec les tenants du récit « aucune alternative à la délocalisation ». D'un côté, avec une majorité de son capital dans le public, les dirigeants de STMicroelectronics se doivent de préserver l'entreprise de tentatives de prise de contrôle hostiles par des fonds d'investissement. La nécessité de maintenir à un niveau élevé le cours de l'action de l'entreprise pouvait en ce sens expliquer leurs velléités de financiarisation de son management stratégique. Dans ce contexte, le retrait de NXP et Freescale, parce qu'il oblige STMicroelectronics à supporter seul les dépenses en capital des infrastructures de l'alliance, risquait d'impacter négativement ses projections financières. Or, les subventions publiques pouvaient aux yeux des dirigeants, au moins à brève échéance, contribuer à améliorer cette situation. C'est à cet aune que l'émergence de l'hypothèse d'étendre les opérations de l'alliance pour les cinq prochaines années doit être com-

prise. Par sa capacité à se mettre en cohérence avec des considérations de création de valeur actionnariale, le récit « maintenir les choses en l'état » va parvenir à devenir légitime au regard des dirigeants de la firme.

Sous-controverse 2 : ancrage local vs. délocalisation

Le programme Nano 2012 conduit à l'émergence d'un réseau mondial d'innovation pour organiser le développement de la R&D de fabrication, alors que ces activités étaient précédemment colocalisées dans le modèle de l'alliance. La sous-controverse au sujet de la qualité des « opérations » qui seront maintenues à Crolles au sein de la nouvelle organisation mondiale de STMicroelectronics reste donc active. L'accord entre IBM, STMicroelectronics et le LETI démontre clairement que les liens historiques entre le laboratoire local et l'entreprise ont joué un rôle important dans la décision de délocalisation aux États-Unis des équipes de recherche jusqu'alors basées dans la région grenobloise. Face au risque de perdre un partenariat financier important parmi les leaders de l'industrie des semi-conducteurs, tout comme un accès aux développements technologiques les plus avancés en nanotechnologies, les dirigeants du laboratoire public vont accepter d'assumer la fonction de facilitateur des transferts technologiques entre les États-Unis et Grenoble, en fournissant les compétences humaines et les outils scientifiques requis pour organiser le processus de R&D à l'échelle mondiale. Il est important d'insister ici sur la marginalisation totale dans ces négociations de la proposition d'un « Airbus des puces ». Malgré les efforts de son initiateur pour activer le réseau personnel

qu'il avait encore au sein de STMicroelectronics et du LETI, il ne parvint jamais à faire adhérer d'autres parties prenantes à son projet. Ce fût comme si la rhétorique de la « mondialisation contrôlée » était parvenue à atteindre un consensus. L'idée de souveraineté technologique européenne sur laquelle il appuyait son raisonnement a été au contraire perçue comme un combat d'arrière-garde dans un contexte où les industriels et scientifiques locaux cherchaient à tirer bénéfices de leur insertion dans une chaîne de valeur mondiale. Dans le même ordre d'idée, le financement public du programme a été décidé en dehors de toute arène démocratique, limitant la nécessité d'établir des compromis avec les parties politiques et les tenants des mouvements sociaux partisans d'une logique de la « table rase ». Il apparaît ainsi que les prises de position les plus radicales au sujet de la délocalisation ont été systématiquement exclues du cercle d'alliés à l'origine de la reconfiguration spatiale.

DISCUSSION ET CONCLUSION

En résumé, la formation d'une coalition d'intérêts regroupant les initiatives des collectivités locales, du gouvernement français, des praticiens R&D, des dirigeants de STMicroelectronics, et des dirigeants des laboratoires publics locaux va être à l'origine de la clôture de la controverse stratégique. Alors que cette coalition d'intérêts incarne *a priori* un mouvement de résistance, il est aussi vrai qu'elle a dans le même temps contribué, *a posteriori*, à adapter la forme organisationnelle de la firme et sa configuration spatiale aux nouveaux critères de performance financiers sur lesquels ce récit s'appuie, contribuant ainsi

à les naturaliser sans jamais les remettre en cause. L'analyse des controverses stratégiques fournit en ce sens un cadre d'analyse fécond pour répondre à ce paradoxe, sans souscrire à des interprétations théoriques de nature déterministe. Ces résistances n'y sont en effet pas vues comme des mouvements de contestation d'une réalité donnée, préexistante – la tendance à la financiarisation, à l'externalisation... – mais davantage comme des initiatives prenant part à des transformations en train de se faire. Autrement dit, contrairement à des lectures critiques de la sociologie de la traduction qui considèrent que ce type de « micro-analyse » rend « invisible » les « contraintes structurelles », les « invariants qui (...) unissent les variations infinies mises au jour dans les (...) microhistoires » (Gingras, 1995, p. 4), l'apport du cas étudié consiste précisément à souligner que l'entrée en controverse est elle-même à l'origine de la création d'une pluralité d'interprétations, de récits situés, sur les déterminants de la délocalisation, qu'ils renvoient ou non à des tendances réelles, et sans qu'il soit possible pour les acteurs de s'accorder *ex ante* sur leur degré de véridicité. Aussi, le compromis qui en émerge autour de l'institutionnalisation de la logique financière et son hybridation avec des enjeux de développement local ne peut être compris indépendamment des agencements discursifs et relationnels qui performant, au sein de la situation de controverse, et uniquement au sein de celle-ci, une appropriation commune des déterminants de la délocalisation et des solutions à y apporter. Notre travail ne consiste en ce sens pas à rejeter la réalité matérielle de la financiarisation, de l'externalisation ou de la délocalisation, mais à mettre au contraire l'emphase sur

les modalités de construction locale de ces phénomènes, qui contribuent *ex post* à les performer en tant qu'institution. En lien avec ce premier apport, l'analyse des controverses permet en outre de situer la prise de décision stratégique dans un cadre relationnel plus riche. Le sociogramme du compromis « Nano 2012 » matérialise l'existence d'une coalition d'intérêts garantissant la légitimité des discours et des récits ainsi traduits. La méthode d'analyse situationnelle déployée révèle néanmoins qu'en l'espèce, cette coalition d'intérêts n'a pas englobé l'ensemble des discours formulés publiquement au cours de la controverse. Notre contribution consiste ici à souligner la nature excluante des processus de traduction, en relativisant d'autant le caractère public de la controverse, les lieux de la prise de décision stratégique étant prohibés à certains groupes de parties prenantes, en particulier ceux qui expriment les points de vue les plus alternatifs ou radicaux. Ce constat nous amène à jeter un regard plus critique encore sur l'articulation entre traduction et pouvoir dans l'analyse des controverses. Notamment vis-à-vis de certaines de ses perspectives, qualifiées d'« argumentatives » ou de « dialogiques » (Lemieux, 2007, p. 202), qui privilégient la mise au jour des négociations, des modalités de compromis et des modes d'administration de la preuve aux traditionnels

rapports de force, mécanismes de domination et de protection d'intérêts particuliers. Cette critique ouvre la voie à de futurs travaux afin de mieux comprendre la décision stratégique au travers des controverses qu'elle suscite et dont elle est le produit, et de mettre au jour les principaux obstacles à la participation de certains groupes d'acteurs à la prise de décision, empêchant de ce fait une controverse stratégique de devenir véritablement publique et donc de nature davantage « argumentative », autrement dit plus démocratique (Callon *et al.*, 2001 ; Lemieux, 2007, p. 202). Au-delà de ses ambitions théoriques, cette étude empirique, de par son caractère représentatif dans le paysage français des pôles de compétitivité, met au jour deux transformations majeures – la financiarisation des enjeux de développement local et la création d'un entre-soi autour des choix de développement – qui soulèvent d'importantes questions en matière de régulation du lien entre firme et territoire. La question du contrôle démocratique des nouveaux lieux du pouvoir économique qu'incarnent les pôles de compétitivité se pose donc avec une acuité particulière (Elhinguer *et al.*, 2007), et permettre à ceux qui n'ont pas « vraiment envie de devenir la Silicon Valley » de s'impliquer dans la prise de décision stratégique paraît en ce sens incarner un enjeu fondamental.

BIBLIOGRAPHIE

- Avenier M.-J. et Thomas C. (2013). "What kind of qualitative methods are adapted to doing research in which epistemological framework?", *XXI^e Conférence internationale de management stratégique*, Clermont-Ferrand, 10-12 juin.
- Barabel M., Huault I. et Leca B. (2006). « Esquisse d'une analyse des stratégies locales d'adaptation de l'ordre traditionnel face à la globalisation : une approche néo-institutionnaliste », *Management International*, vol. 10, n° 3, p. 19-32.
- Callon M. (2007). "What does it mean to say that economics is performative?", *Do economists make markets? On the performativity of economics*, MacKenzie D., Muniesa F., Siu L. (Dir.), Princeton University Press, Princeton.
- Callon M. (1986). "Some elements of a sociology of translation domestication of the scallops and the fishermen of St Brieux Bay", *Power, Action and Belief. A New Sociology of Knowledge?*, Law J. (Ed), p. 196-229.
- Callon M. (1981). « Pour une sociologie des controverses technologiques », *Fundamenta Scientiae*, vol. 12, n° 4, p. 381-399.
- Callon M. et Ferrary M. (2006). « Les réseaux sociaux à l'aune de la théorie de l'acteur-réseau », *Sociologies Pratiques*, vol. 2, n° 13, p. 37-44.
- Callon M. et Latour B. (2006). « Le grand Léviathan s'appriivoise-t-il ? », *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*, Latour B., Akrich M., Callon M. (dir.), Presses de l'École des mines, Paris, p. 11-32.
- Callon M., Lascoumes P. et Barthe Y. (2001). *Agir dans un monde incertain. Essai sur la démocratie technique*, Le Seuil, Paris.
- Clarke A.E. (2005). *Situational analysis: Grounded theory after the postmodern turn*, Sage, Londres.
- Corbin J. et Strauss A. (2008). *Basics of qualitative research. Techniques and procedures for developing grounded theory*, 3^e édition, Sage, Londres.
- Czarniawska B. et Hernes T. (2005). *Actor-network theory and organizing*, Liber and Copenhagen Business School Press.
- Czarniawska-Joerges B. et Sevon G. (1996). *Translating organizational change*, Walter de Gruyter, Dirlik, Berlin and New-York.
- Ehlinger S., Perret V. et Chabaud D. (2007). « Quelles gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations ? », *Revue française de gestion*, vol. 33, n° 170, p. 155-171.
- Fairclough N. (1999). "Global capitalism and critical awareness of language", *Language Awareness*, vol. 8, n° 2, p. 71-83.
- Frenkel M. (2005). "The politics of translation: How state-level political relations affect the cross-national travel of management ideas", *Organization*, vol. 12, n° 2, p. 275-301.
- Gingras Y. (1995). « Un air de radicalisme », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol. 108, n° 1, p. 3-18.

- Glaser B. et Strauss A. (1967). *The discovery of grounded theory. Strategies for qualitative Research*, A. De Gruyter, New York.
- Golsorkhi D. (2006). *La fabrique de la stratégie. Une perspective multidimensionnelle*, Vuibert, Vital-Roux, Paris.
- Huault I. et Perret V. (2009). « Extension du domaine de la stratégie », *Économies et Sociétés*, vol. 1, p. 2045-2080
- Latour B. (2009). “Spheres and networks: Two ways to reinterpret globalization”, *Harvard Design Magazine*, vol. 30, p. 138-144.
- Latour B. (2005). *Reassembling the social: An introduction to actor-network-theory*, Oxford University Press, Oxford.
- Latour B. (1993). *We have never been modern*, Harvard University Press, Cambridge.
- Lemieux C. (2007). « À quoi sert l’analyse des controverses ? », *Mil neuf cent, Revue d’histoire intellectuelle*, vol. 1, n° 25, p. 191-212.
- Levy D.L. (2005). “Offshoring in the new global political economy”, *Journal of Management Studies*, vol. 42, n° 3, p. 685-693.
- Michalet C.-A. (2007). « Dynamique des formes de délocalisation et gouvernance des firmes et des États », *Revue française de gestion*, vol. 33, n° 177, p. 141-148.
- Patriotta G., Gond J.-P. et Schultz F. (2011). “Maintaining legitimacy: Controversies, orders of worth, and public justifications”, *Journal of Management Studies*, vol. 48, n° 8, p. 1804-1836.
- Spicer A. (2006). “Beyond the convergence-divergence debate: The role of spatial scales in transforming organizational logic”, *Organization Studies*, vol. 27, p. 1467-1483
- Spicer A. et Sewell G. (2010). “From national service to global player: Transforming the organizational logic of a public broadcaster”, *Journal of Management Studies*, vol. 47, n° 6, p. 913-943
- Strauss A. (1978). *Negotiations: Varieties, contexts, processes, and social order*, Joey-Bass, San Francisco.
- Willmott H. (2005). “Theorizing contemporary control: Some post-structuralist responses to some critical realist questions”, *Organization*, vol. 12, n° 5, p. 747-780.

