

Alain SPALANZANI
Professeur émérite à l'Université Grenoble-Alpes, Grenoble, France
Dumitru ZAIT
Professeur à l'Université Alexandru Ioan Cuza, Iasi, Roumanie

**ATTRACTIVITE TERRITORIALE:
L'IMPACT DE LA DIFFERENCE
CULTURELLE.
COMPARAISON ENTRE LES
TERRITOIRES DE IASI
(ROUMANIE) ET DE GRENOBLE
(FRANCE)**

Case
Studies

Keywords

attractivite territoriale,
dimension culturelle,
vision low cost,
competitivite territoriale

Résumé

Cet article cherche à comprendre si la culture, plus particulièrement économique, a un impact sur la capacité d'attractivité des activités économiques d'un territoire.

Les territoires comparés sont les métropoles ou régions urbaines de Iasi¹ en Roumanie et de Grenoble en France. Ces territoires sont sensiblement de taille comparable : 840 000 habitants pour Iasi, 750 000 pour Grenoble.

Après avoir recueilli les perceptions d'acteurs économiques, une hiérarchisation de plus de 71 critères considérés comme importants dans la localisation des activités économiques est établie pour chacune des deux régions. La comparaison de l'importance accordée aux critères montre à la fois une certaine convergence des perceptions mais aussi de réelles divergences, en particulier au niveau des critères financiers. La vision lowcost et de sous-traitance des yèchennî, liée à un positionnement de l'industrie roumaine sur les marchés de biens intermédiaires, n'est absolument pas partagée par les grenoblois qui semblent orientés vers des stratégies plus offensives, en direction des marchés finaux.

Introduction

L'objet de cet article est de comprendre l'impact de la culture, plus particulièrement économique, sur l'attractivité territoriale.

Les deux territoires comparés sont les métropoles ou régions urbaines de Iasi¹ en Roumanie et de Grenoble en France. Ces territoires sont sensiblement de taille comparable : 840 000 habitants pour Iasi, 750 000 pour Grenoble.

L'attractivité est évaluée à travers une liste de 71 critères validés lors d'une étude précédente auprès de 110 entreprises et extraits d'une liste de plus 140 critères testés (Spalanzani, 2014)².

Dans une première partie, nous présenterons les spécificités des deux territoires concernés, dans une seconde partie nous présenterons les conditions de l'enquête et le recueil des données et enfin dans une troisième et dernière partie nous analyserons les résultats de l'impact de la différence culturelle en matière d'approche économique.

I- Les territoires étudiés.

I-1- La métropole de IASI.

Iasi, ville de 300 000 habitants³, fut la capitale de la Moldavie pendant près de trois siècles, jusqu'en 1859, puis celle de la Roumanie de 1916 à 1918. Elle est aussi avec 420 000 habitants, la 4^{ème} métropole de Roumanie et regroupe 13 communes. Iasi est historiquement un centre culturel et possède un opéra (fin 19^{ème} siècle), un orchestre philharmonique et plusieurs musées. Elle est aussi une ville universitaire de plus de 60 000 étudiants dont l'établissement phare est l'Université Alexandru Ioan Cuza au sein de laquelle nous avons mené une partie de cette étude.

Actuellement, le maire de la ville positionne Iasi comme « ville créative » et « ville européenne de la culture » pour 2021. L'idée sous-jacente est d'attirer des entreprises innovantes et créatrices dans les domaines de l'audiovisuel, le cinéma, la mode⁶...

Mais Iasi est avant tout une ville administrative dans laquelle l'industrie est peu développée. La ville n'a jamais eu de vocation industrielle⁵. Dans sa période communiste, la ville et ses dirigeants se sont accordés pour donner une dimension industrielle à Iasi, sans pour autant en avoir les compétences ou la maîtrise des métiers (à l'exception du textile pour lequel il existait une tradition ancienne). Ainsi sont nées de très importantes entreprises dans l'industrie lourde (métallurgie, constructions de machines : 25 000 employés), dans la pétrochimie, les matériaux plastiques et fibres synthétiques (12 000 employés)

et l'électronique (3000 employés). Après 1989, ces industries ont presque totalement disparu. Seule la production d'antibiotiques et quelques entreprises de textile ont pu résister.

Actuellement, trois secteurs constituent le noyau industriel : la mécanique, la pharmacie et l'informatique. La pharmacie reste le symbole de la production innovante et une marque industrielle de la ville. La logique industrielle de ces entreprises est principalement celle de la sous-traitance *lowcost*.

A Iasi, les infrastructures se développent lentement⁶ et handicapent le transport tant en termes d'accessibilité que de coût⁷.

A l'image de la Roumanie, le territoire n'a pas les moyens de développer une politique autonome de développement local endogène. Lors d'une interview en avril 2014, Constantin Nita, le ministre de l'économie de l'époque, indiquait quatre priorités pour l'économie roumaine : l'énergie à travers l'utilisation abondante des matières premières, la compétitivité des entreprises roumaines afin d'attirer les capitaux étrangers, la formation et l'aménagement du territoire dont le développement des infrastructures (autoroutes, TGV, etc.). Le ministre concluait par cette phrase : « La Roumanie n'a pas de stratégie globale mais cherche à développer des domaines où elle a des forces » (dont l'énergie, l'alimentaire et l'agriculture et les technologies de l'information).

Cependant, Iasi cherche à s'appuyer sur une de ses principales forces, unanimement reconnue tant dans les milieux industriels que politiques : l'université. L'ensemble des acteurs rencontrés souligne la qualité de la formation universitaire⁸ même si certains industriels rencontrés regrettent que « les politiques ne s'occupent pas vraiment de l'université »⁹.

Cette dernière s'est lancée dans des projets dont la logique est proche de celle des incubateurs et des pôles de compétitivité français : il y a plus de 10 ans, dans l'incubateur dit « Technopolis »¹⁰ et plus récemment dans un « méga-projet »¹¹, consortium de cinq universités, inspiré du modèle israélien. Les futurs champs de recherche abordés par le consortium seront à la fois classiques : le médical, l'alimentaire et l'agriculture, les technologies de l'information, l'ingénierie industrielle¹² et innovants autour des nanotechnologies¹³. Ce consortium disposera d'une autonomie administrative mais organisera ses missions en connexion avec les universités et certains instituts de recherche dont celui de la chimie macromoléculaire, l'un des plus importants. Le secteur de la santé, malgré la faiblesse de ses équipements, sera présent et les hôpitaux les plus importants de la région voire du pays seront impliqués. L'Université de médecine et de

pharmacie dont le niveau est excellent¹⁴ apportera un soutien important à ce projet.

Selon les universités, les relations avec l'industrie sont plus ou moins actives et se positionnent principalement dans les domaines scientifiques. Le président de la chambre¹⁵ de commerce pense que l'industrie *hightech* devrait devenir l'un des points forts du développement du territoire.

En 2014, au niveau politique, Iasi est tiraillée entre des stratégies divergentes : celles de la mairie qui souhaite faire de Iasi-centre une ville créative, attractive pour les métiers culturels et celle des autres acteurs, dont le département, qui gèrent la périphérie et qui se prononcent pour une logique plus industrielle. Les clivages politiques se traduisent par une incapacité à coopérer. Plus globalement, il ressort un manque de coopération avec les deux autres acteurs d'un écosystème : les entreprises et les universités. Plus généralement, on observe une absence marquée de concertation dans l'écosystème.

En conclusion, au-delà des problèmes de corruption, de la faiblesse de ses infrastructures (routières ou ferroviaires)¹⁶ et de l'incapacité à coordonner les stratégies des différents acteurs soulignés unanimement par les personnes rencontrées, Iasi possède un certain nombre d'atouts : son histoire prestigieuse qui s'inscrit dans celle de la Roumanie, la qualité de la formation, en particulier en langues, dans les sciences « dures » et l'informatique, un coût de main d'œuvre¹⁷ et de l'énergie bas, une taxation raisonnable, un équipement en réseau informatique de bonne qualité, ... Ces atouts sont ceux qui conduisent à la mise en place d'une stratégie *lowcost*.

Cependant, Iasi n'est pas condamnée qu'à une posture de sous-traitance *lowcost* avec l'Europe de l'ouest. Tout d'abord, elle dispose d'un atout considérable pour le futur. La ville est à une distance raisonnable des grandes capitales européennes (2 heures en moyenne) et elle bénéficie d'un positionnement central qui lui laisse espérer devenir un pont (du commerce) entre l'ouest et l'est. De nombreuses entreprises souhaitent développer leurs marchés en direction du Caucase, du Kazakhstan et bien évidemment de la Russie avec laquelle les échanges ont augmenté de plus de 18% ces dernières années. Ensuite, elle souhaite s'engager dans un développement endogène fondé sur la recherche. Cependant, cette bifurcation ne pourra se faire sans une aide importante de l'Europe.

I-2 La métropole grenobloise²⁰

La métropole grenobloise, 450 000 habitants, regroupe 49 communes dont Grenoble, ville de plus

de 160 000 habitants. La ville de Grenoble située au cœur des Alpes françaises a été « ville olympique » pour les jeux d'hiver de 1968. Mais cette notoriété de ville sportive, près de 50 ans plus tard, a été effacée au profit de l'image d'une ville parmi les plus innovantes au monde. Cette image a été confirmée par le récent classement du magazine *Forbes* (2013) qui positionne Grenoble dans le « top 15 », en cinquième place des villes les plus innovantes au monde. La capitale des Alpes est la seule ville française à apparaître dans ce « top 15 », derrière Eindhoven (Pays-Bas, 1^{ère}), San Diego (Californie, 2^{ème}), San Francisco (Californie, 3^{ème}) et Malmö (Suède, 4^{ème}), mais devant Stuttgart (6^{ème}) et Boston (7^{ème}).

Fin mars 2014, le 1er prix de la capitale européenne de l'innovation remis par la Commission Européenne (iCapitale) et attribué sur une logique d'écosystème d'innovation et de connexion entre organismes publics, établissements d'enseignement supérieur et entreprises, positionne Grenoble et Groenigen juste derrière Barcelone alors désignée « capitale européenne de l'innovation ». Enfin, toujours en 2014, le FDI Intelligence (groupe Financial Time) a classé Grenoble au 17^{ème} rang du top 25 des villes du futur et au 5^{ème} rang du Top 10 des « Small European Cities » pour la stratégie. Ces classements confortent celui de Forbes.

Pendant très longtemps Grenoble a été considérée comme une ville militaire. Elle fut fortifiée sous Dioclétien et Maximien (entre 284 et 293) et des troupes militaires romaines y stationnaient en permanence (*cohors prima Flavia*). Au XVIII^{ème} siècle, la ville a été amenée à jouer un rôle grandissant dans la défense française des Alpes. De nombreuses fortifications y ont été construites puis, après 1860, le nouveau dessin des frontières avec l'Italie, repoussées sur la crête des Alpes, a renforcé la présence des troupes de montagne.

Aux 18 et 19^{ème} siècles, Grenoble devint la capitale mondiale de la ganterie de luxe mais d'autres industries autour de la métallurgie et du ciment y avaient trouvé leur place. Par ailleurs, sa position géographique offrait toutes les ressources nécessaires au développement des papeteries (bois, eau, dénivelés liés aux pentes). A la fin du 19^{ème} siècle, les entrepreneurs-innovants dont le plus célèbre d'entre eux est Aristide Bergès ont su, poussés par la nécessité de la compétitivité, saisir l'opportunité qu'offraient l'hydromécanique puis l'électricité. La houille blanche née à Grenoble donnait un premier véritable essor économique à la ville à travers l'émergence d'industries¹⁹ autour de l'hydroélectricité. Si les papeteries ont disparu, la métallurgie porte encore plus de 24 000 emplois. Une seconde vague d'innovation amorcée dans les années 50, liée à la recherche conduite par Louis Néel, prix Nobel de physique, orienta Grenoble vers l'électronique puis plus récemment vers la

microélectronique et les nanotechnologies. Parallèlement, les besoins de recherche en physique ont poussé dans les années 60 le développement du numérique. Le dynamisme actuel de Grenoble s'appuie donc sur les deux piliers : l'électronique (24 000 emplois) et le numérique (40 000 emplois). Au total, la région urbaine grenobloise portait, en 2010, près de 345 000 emplois.

Actuellement, 480 entreprises à capitaux étrangers²⁰ emploient plus de 41 000 personnes et procurent 40% des emplois industriels²¹.

Avec 21 000 chercheurs²² soit 7% de l'emploi local et 64 000 étudiants²³, Grenoble, tout comme Iasi, est une ville universitaire importante. De plus, elle est dotée de grands instruments de recherche²⁴ et les principaux grands organismes français y sont implantés²⁵. Le CEA²⁶, à travers son laboratoire le LETI, joue un rôle moteur dans la recherche technologique publique-privée. Grenoble dispose de deux pôles de compétitivité : Minalogic²⁷, de niveau mondial et Tenerrdis²⁸. La métropole, à travers le projet « Digital », vient d'obtenir le label « French Tech » pour le numérique. Concernant les emplois hautement qualifiés, Grenoble est n°1 en France pour les emplois de recherche et n°2 pour les ingénieurs. Entre 2008 et 2013, plus de 1100 emplois liés à la recherche ont été créés avec une croissance de 3% par an.

Pendant près d'un siècle la coopération entre les acteurs de l'écosystème a été très positive et constructive. En particulier, les collectivités locales ont offert un soutien efficace au développement de la recherche et à l'accueil des entreprises.

En résumé, Grenoble s'appuie sur une double stratégie de développement, l'une liée à l'attractivité et l'accueil d'entreprises extérieures au territoire, l'autre construite autour d'un développement endogène²⁹ porté principalement par la recherche.

Cependant, malgré le bilan présenté précédemment, à Grenoble tout n'est pas aussi positif qu'il n'y paraît. L'enclavement de la ville et les difficultés locales au niveau des transports constituent un réel handicap pour une nouvelle vague d'attractivité territoriale.

Au niveau de l'emploi industriel, 6 100 postes ont été perdus entre 2008 et 2013, soit une baisse de 2,3% par an. Grenoble montre depuis 5 ans une inquiétante atonie au niveau des services aux entreprises avec une absence de création de postes, voire la perte de 3500 emplois en intérim³⁰. Au total, depuis 2008, plus de 10 000 emplois ont été perdus dans les secteurs productifs et des services.

I-3 Conclusion

Si les deux territoires observés présentent quelques similitudes : nombre d'habitants, importance des universités, ils sont globalement très différents.

Iasi ne semble pas avoir pu surmonter son passé culturel et cherche à se développer dans un contexte national difficile. L'attractivité territoriale basée sur un positionnement *lowcost* semble être le seul atout stratégique dont elle dispose. Cette recherche d'attractivité s'effectue dans un contexte pas toujours éthique et surtout de refus de coopération entre les acteurs.

Grenoble est une ville sans passé culturel mais avec une histoire industrielle de plus de 150 ans. L'écosystème dans lequel elle a évolué s'est beaucoup appuyé sur la coopération entre les entreprises, la recherche et les collectivités locales. Grenoble a toujours su miser sur une double politique de développement endogène et d'attractivité qu'elle continue à mettre en œuvre. Depuis plus de 40 ans, la mise en place d'une stratégie de développement endogène s'appuie fortement sur une structure de recherche importante, constituée des universités, des grands organismes et des grands instruments qui jouent un rôle essentiel.

La question à laquelle nous allons chercher de répondre dans la suite de cet article est celle de l'impact culturel induit et spécifique à chacun des deux contextes sur les critères qui président au choix de localisation des entreprises

II- Approche méthodologique

II-1 Questionnaire et recueil des données

a) Questionnaire :

Ce travail prend appui sur une étude (Spalanzani, 2014) réalisée entre 2013 et 2014 auprès de 111 entreprises françaises ou étrangères. Le questionnaire administré auprès des entreprises comportait 142 critères. Seuls 71 critères, pour lesquels les entreprises considéraient qu'ils étaient majeurs dans le choix de la localisation d'une activité économique, ont été conservés pour cette étude.

Cette liste présentée dans le tableau 1, est structurée en 9 familles qu'il est possible de regrouper autour de deux dimensions : celle de la performance économique et la qualité du pilotage (A, B, C : 27 critères) et celle de l'attractivité territoriale directe (D, E, F, G, H, I : 45 critères). L'échelle de mesure des perceptions des interviewés a été conservée : très peu important (TPI), peu important (PI), moyennement important (MI), important (I), très important (TI) (Tableau 1).

b) Recueil des données :

Ce questionnaire a été administré auprès de deux populations d'acteurs économiques. Pour la région urbaine grenobloise 48 chefs d'entreprises ou cadres ont été interviewés, 37 pour la région de Iasi. Les interviews ont été effectuées directement au sein des entreprises pour la région grenobloise, pour Iasi 34 interviews ont été effectuées dans le cadre d'un séminaire pour cadres, 3 directement auprès de chefs d'entreprises dont le président de la chambre de commerce. Les données relatives à Grenoble ont été extraites de l'étude 2014 citée précédemment. 17 questionnaires yèchenni dispensés au niveau du séminaire ont été remplis par groupe de deux personnes et le détail des 20 questionnaires roumains est donné dans l'annexe 1.

Les critères ont été répartis dans quatre classes d'équivalence³¹ définissant leur importance par ordre décroissant:

Classe 1 (CE1) : si plus de 75% des entreprises questionnées ont répondu que le critère est important (I) ou très important (TI),

Classe 2 (CE2) : si entre 67% et moins de 75% des entreprises questionnées ont répondu que le critère est important (I) ou très important (TI),

Classe 3 (CE3) : si entre 50% et moins de 67% des entreprises questionnées ont répondu que le critère est important (I) ou très important (TI),

Classe 4 (CE4) : si moins de 50% des entreprises questionnées ont répondu que le critère est important (I) ou très important (TI).

La question posée est la suivante : considérez-vous les critères suivants très peu importants (TPI), peu importants (PI), moyennement importants (MI), importants (I) ou très importants (TI) dans la décision de localisation-délocalisation-relocalisation des entreprises ?

Les synthèses des réponses et l'affectation des critères dans les quatre classes d'équivalence³² pour Iasi et Grenoble sont présentées respectivement dans les tableaux 3 et 4. Cette affectation nous montre la perception qu'ont les cadres roumains et grenoblois de l'importance des critères de localisation.

III Analyse des résultats et comparaison

III-1 Analyse des interviews yèchenni

Globalement, 36 critères (tableau 2) sont considérés comme incontournables par plus de 75% des interviewés, 43 (36 plus 7) le sont par plus de 67%. Cinq critères sont considérés par plus de 50% comme peu ou très peu importants.

Une analyse partielle des résultats obtenus précédemment (tableau 2) montre l'importance accordée par les cadres yèchenni :

- à la dimension financière : coût de production (14), coût de la main d'œuvre (36), gains financiers liés à la localisation (13), pression fiscale (38, 39), coût de l'immobilier industriel (40), compétitivité globale du territoire (29), droits de douanes et difficultés administratives (41). L'importance perçue de ces critères reflète la « culture *lowcost* » et de sous-traitance qui règne en Roumanie,
- à l'accessibilité et aux transports. Tous les critères de ce thème (55,...,59) sont considérés comme très importants. L'accès au numérique de très haut débit (59) avec 90% de réponses « très favorables » montre l'importance que les répondants accordent à ce critère qui constitue le moyen d'ouverture et d'accès sur l'extérieur le plus facile à mettre en œuvre. Ces critères peuvent être associés à celui de proximité des marchés et des clients (3) ou de délais de transport (17), considérés eux-aussi comme très importants. Nous retrouvons à travers ces perceptions exprimées la réalité du niveau des infrastructures du pays et l'enclavement relatif de Iasi,
- aux conditions d'une production performante et de qualité : flexibilité de production (12), qualification du personnel sur le territoire (28), recherche de compétences distinctives (34), managériales (35), flexibilité du travail (37), qualité du produit (1), maîtrise de l'approvisionnement (19), disponibilité d'une main d'œuvre excédentaire (33),
- à l'adaptation, l'innovation et la compétence : capacité à innover sur les produits (6), les technologies (7) et les processus (8), capacité à réagir aux dysfonctionnements (10), facilité de communication (21), de collaboration (22) et d'échange de savoir-faire (23). Les réponses montrent le réalisme des interviewés qui sont conscients non seulement de la nécessité de développer des capacités de réactivité mais aussi d'innovation,

Ces critères illustrent la prise de conscience qu'ont les jeunes cadres yèchenni interrogés sur la nécessité de suivre et de s'adapter aux évolutions

technologiques même dans une stratégie *lowcost*.

- au besoin d'intégrer cette image de « *lowcost* performant » dans un environnement porteur : ambiance dans le territoire pour les affaires (67), pratiques éthiques (25), stabilité et visibilité à terme des politiques (68) voire, à un degré moindre, climat social (70), qualité de la gouvernance de territoire (30), collaboration avec les autres entreprises du territoire (44),
- aux critères liés à la formation et à la recherche perçus comme relativement importants au niveau des formations supérieures : universités (60), grandes écoles (61) et culture de pôle de compétitivité (49). En revanche, les formations technologiques courtes (63 et 64) ou l'apprentissage (65) obtiennent des scores relativement faibles. Il en est de même pour la coopération entre centres de recherche et entreprises (46). Ces résultats sont conformes à ce que l'on observe au niveau national avec l'abandon des filières professionnelles ou la faible coopération dans l'écosystème.

En revanche, les variables liées à la qualité du cadre de vie : dimension culturelle et sportive (50), niveau de pollution (51) et qualité du cadre géographique (52) n'ont pas été prises en considération. La faiblesse du score lycée international (66) et facilité d'accès, coût et qualité du logement aux particuliers (53) confortent l'idée que l'accueil de personnel étranger au territoire n'est pas perçu comme une priorité.

Enfin, certains critères d'ambiance : comportement des hommes politiques (71), capacité à construire de la confiance (20), qualité du dialogue et de la coopération avec les collectivités locales (47) et accompagnement par ces dernières dans l'implantation (48) obtiennent une position honorable mais ne sont pas identifiés comme essentiels. Les réponses des yèchennī reflètent les problèmes « structuraux » de la région urbaine de Iasi et de la Roumanie.

III-2 Analyse des interviews grenobloises

La répartition par taille des entreprises grenobloises est sensiblement équilibrée: 10 TPE, 16 PME, 8 ETI, 10 GE, et la répartition par activité montre l'importance des secteurs forts : électronique-informatique (27%), énergie (13%), mécanique (19%), mobilité (automobile, aéronautique) 10%, autres 31%³³.

Concernant les résultats obtenus pour Grenoble (tableau 3), seuls 7 critères sont considérés comme importants ou très importants par plus de 75% des interviewés. 16 autres critères (classe CE2) complètent cette première liste.

Ces 23 critères peuvent être regroupés autour (au moins) de 4 grands thèmes :

- la qualité : qualité du produit (1), qualification du personnel sur le territoire (28),
- l'importance du marché : proximité des marchés (3), adaptation aux nouveaux marchés (4), capacité d'innovation (6, 7, 10) voire qualifier l'image de l'entreprise (24),
- le risque : facilité de collaboration (22), de communication (21), capacité à construire de la confiance (20), stabilité et visibilité à terme des politiques (fiscales, économiques) (68) et fidélité du personnel (26),
- le territoire : qualité du dialogue et de la coopération avec les collectivités locales (47), compétitivité globale du territoire (29), qualité de la gouvernance du territoire (30), visibilité du territoire (32), collaboration avec d'autres entreprises du territoire (44), accompagnement par les collectivités dans l'implantation (48), ambiance dans le territoire pour les affaires (67). Cette première liste doit être complétée par les critères liés au transport : proximité d'un aéroport international (55), facilité de déplacement local (57) et ceux de la formation : grandes écoles (61), universités (60) voire centres de recherche scientifique (62).

Le paradigme économique grenoblois est différent de celui constaté pour Iasi. Les entreprises grenobloises ne se positionnent pas dans une logique de sous-traitance *lowcost*. Elles vont à la conquête des marchés et les critères liés au marché et à la qualité deviennent alors primordiaux. Mais elles sont conscientes du rôle que joue le territoire (11 critères sur 26) et rappellent ainsi l'importance qu'accordent les grenoblois au bon fonctionnement (historique) de l'écosystème. Les grenoblois interviewés expriment assez nettement le besoin d'une double relation avec les collectivités locales et avec le monde de la formation et de la recherche. Les critères d'ambiance sont perçus comme essentiels.

III-3 Etude comparative des résultats entre Iasi et Grenoble:

Les tableaux 4 et 5 permettent une double comparaison entre l'importance accordée aux

critères par les interviewés yèchennî et grenoblois. Ces tableaux sont triés respectivement par ordre d'importance (I&TI) décroissante des critères. Les colonnes « écart CE » ou « écart% » montrent les différences de perception entre Grenoble et Iasi soit au niveau des classes d'équivalence, soit en pourcentages. Les colonnes seuils indiquent la dissonance au niveau des critères mesurée soit en écart de classe soit en pourcentages.

On considérera significatif l'écart entre deux critères si celui-ci est au moins de deux classes d'équivalence. Deux autres seuils³⁴ de 20% et 40% ont été retenus comme autres valeurs significatives lors du calcul des écarts en pourcentages entre les perceptions yèchennî et grenobloises.

A la lecture du tableau 4, le premier constat porte sur le nombre de critères considérés comme « importants » ou « très importants » (I&TI) : 36 pour les yèchennî, 7 pour les grenoblois. Les cadres roumains semblent avoir une vision moins sélective des critères stratégiques qui président au choix de localisation. L'absence de hiérarchisation au niveau des 30 premiers critères (tableau 4) peut bien évidemment être expliquée par la spécificité de l'échantillon des personnes interrogées mais aussi par l'absence d'exemples d'externalisation ou de relocalisation des entreprises roumaines. Les entreprises grenobloises, plus rompues à ces pratiques et à l'international, ont un point de vue plus assuré et opèrent un choix plus resserré. Le déclassement du critère (4), l'adaptation à de nouveaux marchés, de la 2^{ème} position chez les grenoblois à la 44^{ème} position pour les yèchennî, semble conforter cette explication.

Le second constat porte sur la différence de perception sur les 36 critères considérés comme majeurs par les yèchennî. Sur ces 36 critères, 21 montrent un désaccord de plus de deux classes d'équivalence. Cette dissonance de plus de 58% des critères entre les perceptions est donc très importante. Par ailleurs, au niveau des neuf premiers critères du tableau 4, sept critères présentent un écart d'au moins deux classes d'équivalence et un écart de plus de 40% au niveau des réponses. Sur ces neuf critères, six (14, 36, 13, 38, 40, 39) sont de nature financière. Pour certains critères (13, 12, 39), l'écart est même de trois classes d'équivalence. Le tableau 5 qui offre une autre lecture confirme l'importance beaucoup plus relative qu'accordent les grenoblois aux critères financiers.

Le tableau 5 montre à travers le jeu des couleurs les effets d'ascenseur au niveau des critères. Le « désaccord » sur les 30 premiers critères est relativement plus faible que celui constaté dans le tableau 4. Seuls 4 critères (4, 20, 60 et 23) présentent un écart de classe d'équivalence

supérieur à 2. Mais cet écart de classes est à relativiser si on le croise avec celui en %, particulièrement pour le critère universités (60), dont l'écart n'est que de 10%. Par ailleurs, aucun critère n'est concerné par un écart de plus de 40%. Il semble donc que le consensus soit plus fort autour de la hiérarchisation grenobloise qu'autour de celle des cadres yèchennî. Ce qui s'explique en partie par la proposition d'un plus grand nombre de critères de la classe CE1 (36 au total) par ces derniers.

Le tableau 5 nous confirme le déclassement par les grenoblois des variables financières. Il souligne aussi le peu de considération apportée par les deux populations aux critères exprimant la qualité de la vie : le niveau de pollution (63) et la dimension culturelle et sportive du territoire (72) voire la qualité du cadre géographique (52)³⁵. En revanche, yèchennî et grenoblois sont conscients de l'importance de qualifier l'image de l'entreprise (24) qui devient de plus en plus un argument commercial dans le cadre du développement durable.

Enfin, le nationalisme économique (45) voire l'amour de l'entreprise (69) sont considérés comme des critères de moyenne voire de faible impact.

III-4 Conclusion : Quelques explications interculturelles

L'analyse a identifié des différences importantes et significatives entre les dominantes perçues de l'attractivité des deux territoires de Grenoble et de Iasi. Au-delà des constats statistiques et des explications économiques mettant en valeur les critères financiers, quelques données sur ces différences respectives méritent d'être précisées.

Parmi les plus pertinentes, on peut identifier quelques différences notables tant au niveau de l'état général de l'économie qu'au niveau de la spécificité culturelle des deux pays et des deux régions dans lesquels sont situées les villes.

La première concerne les différences relatives au niveau général de développement. Grenoble est située dans un des pays les plus développés au monde, la France, alors que Iasi appartient à un pays émergent, la Roumanie, dont le niveau de développement économique se situe au-dessous de la moyenne européenne. Le constat est le même si l'on compare les régions. La région Rhône-Alpes³⁶ et la région urbaine grenobloise ont un niveau de développement supérieur à la moyenne nationale française alors que Iasi appartient à la région Nord-Est, la moins développée du pays. En 2012, Le revenu annuel par ménage et par habitant de la région urbaine grenobloise est de 21500 euros contre 20600 euros au niveau français (source Insee). En 2012, le revenu annuel moyen par

ménage est pour la région de Iasi bien inférieur à la moyenne nationale : 5710 euros par ménage tandis que le revenu moyen national se situe à 6410 euros et que celui de la région la plus riche, celle Nord-Ouest, s'élève à 6571 euros (source INS Roumanie)³⁷. Le calcul en standard de pouvoir d'achat (SPA)³⁸ corrige les données précédentes et après application d'un coefficient correcteur de l'ordre de 1,7, donne les revenus par ménage respectifs suivants : 6681, 7500 et 7690 euros. Dans une étude antérieure (Zait, 2012)³⁹, les pays respectifs ont été classés dans deux groupes bien différents par rapport au niveau de développement économique : la France dans le premier cluster, constitué des pays au plus haut PIB par habitant, la Roumanie dans le deuxième groupe, celui des pays au PIB plus faible. La Roumanie se situe au niveau de la moyenne mondiale et dans le cluster comprenant les anciens pays communistes de l'Union Européenne. Les structures économiques et les niveaux des infrastructures dans les deux pays et deux régions respectifs sont aussi très différents. En effet, le territoire grenoblois disposant d'avantages compétitifs considérables par rapport à celui de Iasi.

La seconde différence, bien moins explicite mais tout aussi importante pour comprendre les différences constatées précédemment dans le choix des critères de localisation, est la spécificité culturelle des deux pays et des deux régions concernés. La spécificité culturelle proposée est définie par rapport à la notion de culture utilisée dans les approches interculturelles en management (définition inspirée de Henri-Irénée Marrou, 1997⁴⁰, « ce qui permet à l'intelligence d'avoir la capacité de donner des fruits ») : C'est la manière, pour un groupe autonome, de trouver et de valoriser les solutions aux problèmes à travers les générations (historiquement, socialement, géographiquement). Cette intelligence est le résultat de la formation et de la transmission des comportements.

En s'appuyant sur cette définition, les différences entre les populations des deux villes, des deux régions et des deux pays sont assez révélatrices. Les différences les plus significatives au niveau des perceptions concernant les critères d'attractivité territoire portent sur les caractéristiques suivantes :

- la vision stratégique : cohérence entre les différentes responsabilités et prérogatives décisionnelles pour Grenoble, divergence des positions pour Iasi,
- L'attitude innovatrice et le potentiel d'innovation : forte et toujours favorable à l'innovation pour Grenoble, assez faible pour Iasi qui donne priorité à l'invention,

- l'esprit de collaboration-coopération : puissant et apprécié positivement à Grenoble, faible et sans capacité de stimulation de l'attractivité à Iasi,
- la capacité constructive et anticipative : ancrée dans des raisonnements pragmatiques pour Grenoble, laissant tout au hasard et à libre manifestation à Iasi,
- la résolution des problèmes : plus de congruence décisionnelle et de rigueur dans l'application des réglementations à Grenoble, un certain laxisme décisionnel et la favorisation de relations à Iasi.

On peut trouver quelques éléments d'explication (raisonnables) de ces différences. En s'appuyant sur les résultats des recherches récentes de (Hofstede, 2006) et de (Hampden-Turner et Trompenaars, 2000), il est possible de préciser (tableau 6) les écarts observés précédemment au niveau des cinq caractéristiques que nous avons retenues.

Le tableau 6 ci-dessus nous montre que, formellement et par rapport aux perceptions dominantes, les deux populations (France et Roumanie) ne sont pas globalement si différentes que cela. Cette proximité relative s'explique en partie par l'influence qu'a eue dans le passé la France sur la Roumanie, tant au niveau des réglementations qu'au niveau philosophique ou comportemental. A l'exception de la dimension « L'esprit de collaboration-coopération », les différences au niveau des autres dimensions restent assez modestes et ne peuvent être considérées comme réellement significatives. En particulier, « individualisme vs collectivisme » chez Hofstede, et « micro-temps » chez Hall ne semblent pas significatives pour notre approche.

Cependant, entre les apparences concrètes et les profondeurs non évidentes, il existe des différences comportementales et d'attitude importantes non mesurables mais ayant des conséquences importantes au niveau de la pensée, de l'action et de la manière de percevoir ou de résoudre les problèmes. Deux caractéristiques sont à cet égard significatives : la vision stratégique et l'attitude innovatrice.

Concernant la vision stratégique, Grenoble présente une position avantageuse donnée non seulement par une vision à long terme mais aussi par une acquisition permanente de savoir-faire dans la construction d'une stratégie. Le degré de volontarisme, de rationalité, de planification et le pragmatisme paraît supérieur à celui constaté au niveau des hommes d'entreprise de Iasi.

Quant à l'attitude et la capacité innovatrice, les différences ne sont pas évidentes, même si le contrôle de l'incertitude (chez Hofstede) et le

micro-temps (chez Hall) peuvent donner une explication partielle. En fait, les deux villes sont nettement éloignées si l'on distingue invention et innovation. Pour les yèchennî, l'innovation n'est pas un objet de fierté. Ils sont plus préoccupés par une dimension idéale de la création : découvrir et inventer. Les grenoblois sont très impliqués dans l'invention (cf. classement Forbes) mais sont aussi attachés à la dimension pragmatique de la nouveauté, à la création de valeur et à la valeur innovation. Plus que ne le sont les yèchennî. Pour les grenoblois il est indispensable que l'invention trouve son marché et ne peut-être considérée comme le seul levier du développement des entreprises qui doit pouvoir aussi se émerger plus en aval de la chaîne de la valeur.

Enfin, il existe d'autres différences culturelles significatives qui peuvent influencer les perceptions et les actions concrètes pour développer, voire imaginer l'attractivité territoriale : en particulier, la préférence pour l'efficacité et une forme de concret immédiat, apporteur de valeur pour les grenoblois et un certain idéalisme favorisant l'attente du lendemain pour les yèchennî.

Conclusion générale

Les analyses précédentes soulignent, pour une partie des critères, une certaine cohérence de points de vue entre les deux populations interrogées.

Cependant, on peut percevoir des différences très significatives. La vision *lowcost* et de sous-traitance des yèchennî n'est absolument pas partagée par les grenoblois qui semblent orientés vers des stratégies plus offensives, en direction des marchés. L'industrie de Iasi, à l'image de l'industrie roumaine, est principalement positionnée sur des marchés des biens intermédiaires alors que l'industrie grenobloise est, elle, plus au contact des marchés finaux.

On peut en déduire de cette étude une réelle différence de culture économique entre les yèchennî et les grenoblois. Tout se passe comme si les premiers avaient intégré les contraintes et les limites stratégiques de leur pays présentées en début d'article, alors que les seconds, imprégnés d'un dynamisme territorial de plus d'un siècle, se situent dans une logique de conquête de marchés finaux plus que de sous-traitance.

Il faut noter cependant que la limite de cette étude est bien évidemment liée à la taille des populations observées. Elle devrait être prolongée par une analyse plus fine en termes de taille d'entreprise ou/et de secteurs d'activités.

Bibliographie

- [1] AEPI, 2012, *Les entreprises à capitaux étrangers en Isère*, Les carnets de l'Isère, n°5.
- [2] AEPI, 2014, *L'industrie et les services aux entreprises de la région grenobloise face à la crise : une comparaison avec neuf autres zones d'emploi françaises*. Les carnets de l'Isère, n°6.
- [3] AEPI, 2014, *chiffres-clés, Grenoble-Isère*, France.
- [4] Hampden-Turner Charles, Trompenaars Fons, 2000, *Au-delà du choc des cultures*, Editions d'organisation.
- [5] Hall Edward, 1992, *La danse de la vie, Temps culturel*, Editions du Seuil, Paris.
- [6] Hofstede Geert, 2006, *Dimensionalizing Cultures : The Hofstede Model in Context*. In Lonner W.J., Dinnel D.L., Hayes S.A., Sattler D.N., « *Online Readings in Psychology and Culture* » <http://www.ac.edu/culture/hofstede.htm>, Center for Cross-Cultural Research, Western Washington University, Bellingham, Washington, USA.
- [7] Hofstede Geert, *Cultural Dimensions*, in <http://www.geert-hofstede.com>.
- [8] Marrou Henri-Irénée, 1997, *Sfîntul Augustin si sfârşitul culturii antice*, traduction de l'édition 1983 du livre « *Saint Augustin et la fin de la culture antique* », Editions E. de Boccard, Paris.
- [9] Spalanzani Alain, 2014, L'ancrage territorial des activités économiques : critères de choix dans la localisation des entreprises, in <http://www.industrie-territoire.com>.
- [10] Spalanzani Alain, 2015, Innovation, hasard et développement industriel d'un site : l'exemple grenoblois, *Management & Gouvernance*, N° 13, pp. 105 à 124.
- [11] Zait Dumitru, 2012, *Diagnostic intercultural. Competitivitate organizationala prin mixare culturala si despre cresterea performantei manageriale prin sinergie culturala*, Editura Universitatii « Alexandru Ioan Cuza » Iasi.
- [12] Zait Dumitru, 2003, Rolul sincroniei culturale in stimularea investitiilor straine directe. *Management intercultural*, n. 9.

Notes

¹ Les termes métropoles, région urbaine ou les noms des villes seront utilisés indifféremment dans ce texte.

² Spalanzani Alain, 2014, *L'ancrage territorial des activités économiques : critères de choix dans la localisation des entreprises*. In <http://www.industrie-territoire.com>

³ Ses habitants sont appelés les yèchenni.

⁴ Mais selon le maire, un tel choix stratégique impose que les « universités s'adaptent ».

⁵ Selon le Président du département : « Le parti communiste a voulu industrialiser Iasi contre nature. Après la chute du communisme, il n'y a plus eu d'industrie à Iasi et le niveau est revenu à celui d'entre les deux guerres mondiales ».

⁶ L'ancien aéroport qui a été beaucoup développé et modernisé en 2014 ouvre la ville à l'international : Rome, Milan, Turin, Bologne, Londres,...

⁷ Pour l'entreprise Delphi, 2200 personnes, l'une des plus importantes de Iasi) qui exporte en Allemagne 90% des injecteurs qu'elle produit, le surcoût de transport est estimé à plus de 3 millions par an par rapport à une localisation à Cluj, ville concurrente de Iasi et située 400 kms plus à l'ouest de la Roumanie.

⁸ Il semble ne plus en être de même pour les formations plus courtes technologiques qui ont été supprimées. Ce qui n'est pas sans inquiéter un bon nombre d'acteurs économiques qui comptent maintenant sur le développement des formations en apprentissage au sein des entreprises étrangères, en particulier allemandes, localisées en Roumanie.

⁹ Cet « abandon » s'est traduit, d'une part par la mise en place d'un financement des universités « au nombre d'étudiants » dont la conséquence a été un manque de sélection et une baisse de niveau à l'entrée à l'université et, d'autre part par une fuite des bons étudiants à l'étranger (Etats-Unis, Europe,...). Pour le Recteur de l'université Alexandru Ioan Cuza, le niveau est cependant maintenu par un taux de sélection élevé pendant le cursus. Ce taux élevé encourage les étudiants à s'inscrire dans les institutions privées plus laxistes.

¹⁰ Ce projet n'a pas abouti aux attentes escomptées. Il est actuellement plus un hôtel à entreprises qu'un incubateur. Une trentaine d'entreprises seulement et 200 personnes y sont hébergées. Son taux de remplissage faible (70%) pose un réel problème d'équilibre financier de la structure qui accapare toute l'attention de la direction de Technopolis.

¹¹ Projet beaucoup discuté en interne. Pour certains universitaires ce projet semble être une proposition difficilement réalisable à court terme.

¹² Le médical qui permet aux médecins d'aller exercer dans toute l'Europe et le numérique, en particulier le logiciel, qui dispose d'une bonne image et pour lequel les salaires sont élevés constituent deux secteurs parmi les plus attractifs pour les étudiants.

¹³ Ces projets ont été ou seront financés sur des fonds européens. Technopolis a bénéficié d'un financement de 5 millions d'euros et 60 à 70 millions seront demandés pour le consortium.

¹⁴ Même si des rumeurs de corruption concernant l'attribution des diplômes ont circulé.

¹⁵ La CCI de Iasi regroupe plus de 150 entreprises réalisant 20 à 30% du PIB local.

¹⁶ Comme le souligne le président de la CCI, « le projet de train grande vitesse Bucarest-Iasi est bien moins vendeur que le projet Bucarest-Budapest ».

¹⁷ En 2013, le coût horaire de la main d'œuvre est en Roumanie un des plus bas de l'Europe : 5 €/h contre 7 €/h en Hongrie, 9 €/h en république Slovaque, 10 €/h en république Tchèque et 34 €/h en France. Seule la Bulgarie avec un coût horaire de 4 €/h utilise une main d'œuvre moins chère. Source INSEE.

¹⁸ Pour une histoire détaillée de l'innovation à Grenoble lire : Spalanzani Alain, 2015. *Innovation, hasard et développement industriel d'un site : l'exemple grenoblois*. Management & Gouvernance, N° 13, pp. 105 à 124. <http://www.industrie-territoire.com>.

¹⁹ Dont Merlin Gérin devenue Schneide Electric.

²⁰ Dont Caterpillar, Hewlett-Packard, Becton-Dickinson, Xerox, STmicroelectronics, Rossignol, Poma...

²¹ En 2014, 23 entreprises dont une quinzaine à capitaux étrangers ont choisi la région urbaine grenobloise. Sur les 538 emplois créés, 78% sont des emplois industriels. En 17 ans, le département a attiré au total 450 entreprises représentant 9900 salariés. Chiffres-clés, Grenoble-Isère, AEPI, 2014 ou *Les entreprises à capitaux étrangers en Isère*, Les carnets de l'Isère, n°5, AEPI, 2012.

²² En France, seule Paris regroupe plus d'emplois liés à la conception et à la recherche que la métropole grenobloise.

²³ Dans la métropole grenobloise, une personne sur cinq appartient au monde universitaire et de la recherche.

²⁴ En 1967, l'Institut Laue Langevin (ILL), leader mondial en sciences et technologies neutroniques (il possède une des sources de neutrons les plus puissantes au monde) et en octobre 1984, le synchrotron ou European Synchrotron Radiation Facility (ESRF). L'anneau du synchrotron fournit l'une des plus puissantes sources de rayons X au monde. 18 pays européens participent au financement de son fonctionnement.

²⁵ CNRS, CEA, INRIA, INSERM, IRSTEA,...

²⁶ Commissariat à l'énergie atomique et aux énergies renouvelables.

²⁷ Spécialisé dans les solutions numériques intelligentes.de. 295 projets labellisés, 76

²⁸ Spécialisé dans les technologies clés de la transition énergétique.

²⁹ Plus de 200 start-ups issues de la recherche publiques en 10 ans.

³⁰ « Les difficultés récentes lancent des signaux d'alerte pour le développement de la grande région grenobloise. Mais la crise actuelle ne doit pas masquer les profondes mutations que connaît l'économie locale depuis une vingtaine d'années. Certaines industries (métallurgie, papèterie, etc.) sont en restructuration et les pertes d'emplois se sont accélérées avec la crise. Les activités les plus qualifiées (microélectronique, technologies médicales, informatique, ingénierie et recherche) ont tiré la croissance de l'emploi : ce moteur a ralenti depuis 2008 ». In AEPI, 2014. *L'industrie et les services aux entreprises de la région grenobloise face à la crise. Une comparaison avec neuf autres zones d'emploi françaises*. Les carnets de l'Isère n°6.

³¹ Les seuils de 50%, 67% et 75% ont été choisis de manière intuitive reflétant les « préférences » des auteurs.

³² La hiérarchisation des critères est avant tout un classement ordinal, résultat de l'agrégation des perceptions. Les seuils d'imprécision de ces perceptions conduit à la prudence et au choix d'une hiérarchisation en quatre classes d'équivalence.

³³ Ces informations ne sont pas certaines pour Iasi.

³⁴ Ici aussi, les seuils ont été choisis de manière intuitive reflétant les « préférences » des auteurs.

³⁵ Les interviewés grenoblois répondent qu'à titre personnel ces critères sont très importants mais qu'ils ne le sont pas au niveau du choix de la localisation de l'entreprise. Cependant, les entreprises *hightech*, soucieuses d'attirer sur le site des cadres de très haut niveau, peuvent être handicapées par une faiblesse réelle de ces critères.

³⁶ Grâce à ses deux métropoles régionales, Lyon et Grenoble, la région Rhône-Alpes est riche en fonctions métropolitaines : commerce inter-entreprises, conception-recherche et prestations intellectuelles. Le Rhône et l'Isère affichent ainsi les salaires médians les plus élevés : respectivement 1 720 euros et 1 680 euros. Ils se positionnent aux 9^e et 10^e rangs des départements métropolitains (derrière les départements franciliens et la Haute-Garonne). Dans ces deux départements, les hauts salaires sont plus nombreux : le Rhône et l'Isère regroupent 52 % des emplois régionaux mais 67 % des salaires les plus élevés...

Au lieu de résidence, le Rhône-Alpin perçoit, en moyenne, le salaire net le plus élevé de province. En 2010, son salaire annuel moyen net de prélèvements est de 20 300 euros, soit 600 euros de plus que l'ensemble des provinciaux. Il devance ainsi l'Alsace et la Haute-Normandie. Deux facteurs expliquent cette situation : d'une part, il y a relativement plus de cadres et de professions intellectuelles supérieures, d'autre part, cette dernière catégorie sociale est mieux rémunérée. L'écart est plus net lorsque le salarié est un homme. C'est dans le Rhône (21 800 euros), puis l'Isère (21 000 euros) qu'on observe les salaires moyens les plus élevés. Dans ces deux départements, les cadres et les professions intellectuelles supérieures sont à la fois relativement plus nombreux et mieux payés. Sources INSEE.

³⁷ Le taux moyen de change RON/Euro utilisé, de 4.456, a été calculé en 2012 par la Banque Nationale Roumaine.

³⁸ SPA : unité monétaire artificielle utilisée pour neutraliser les différences de niveaux de prix entre les pays.

³⁹ Zait D., Diagnostic interculturel, 2012

⁴⁰ Henri-Irénée Marrou, dans l'introduction de la version roumaine de son livre « Sfântul Augustin și sfârșitul lumii antice », 1997.

Tableaux

Tableau 1
Liste des 71 critères retenus pour le choix de la localisation

- A) **Marché**
 - 1. Qualité du produit
 - 2. Nature du produit fabriqué
 - 3. Proximité des marchés, des clients
 - 4. Adaptation aux nouveaux marchés
 - 5. *Time to market*
- B) **Adaptation-Innovation**
 - 6. Capacité à innover sur les produits
 - 7. Capacité à innover sur les technologies
 - 8. Capacité à innover sur les processus
 - 9. Besoin permanent d'innovation
 - 10. Capacité à réagir aux dysfonctionnements
 - 11. Capacité à gérer de nouveaux projets
 - 12. Flexibilité de production
- C) **Efficacité-coûts**
 - 13. Gains financiers liés à la localisation
 - 14. Coût de production
 - 15. Capacité à gérer les flux tendus
 - 16. Capacité de différenciation des produits
 - 17. Délais de transport
 - 18. Capacité à gérer la sécurité au travail
 - 19. Maîtrise de l'approvisionnement
- D) **Ambiance-relations**
 - 20. Capacité à construire de la confiance
 - 21. Facilité de communication
 - 22. Facilité de collaboration
 - 23. Facilité dans l'échange de savoir-faire ou de connaissances
 - 24. Qualifier l'image de l'entreprise (responsabilité sociétale (RSE)...)
 - 25. Pratiques éthiques
 - 26. Fidélité du personnel
 - 27. Absentéisme
- E) **Avantages offerts par le territoire**
 - 28. Qualification du personnel sur le territoire par rapport à l'activité de l'entreprise
 - 29. Compétitivité globale du territoire
 - 30. Qualité de la gouvernance du territoire
 - 31. Taille du territoire
 - 32. Visibilité du territoire
 - 33. Disponibilité d'une main d'œuvre excédentaire
 - 34. Recherche de compétences distinctives
 - 35. Recherche de compétences managériales pour porter le projet
 - 36. Coût de main d'œuvre
 - 37. Flexibilité du travail
 - 38. Pression fiscale nationale
 - 39. Pression fiscale locale
 - 40. Coût de l'immobilier industriel (terrain, bâtiments,...)
 - 41. Droits de douanes élevés et difficultés administratives
 - 42. Services offerts par les collectivités locales aux entreprises
 - 43. Aides et facilités apportées par les pouvoirs publics
- F) **Ambiance-Enthousiasme et dynamisme sur le territoire**
 - 44. Collaboration avec d'autres entreprises du territoire
 - 45. « Nationalisme » économique
 - 46. Niveau de coopération entre centres de recherche et entreprises
 - 47. Qualité du dialogue et de la coopération avec les collectivités locales
 - 48. Accompagnement par les collectivités dans l'implantation
 - 49. Culture de pôle de compétitivité
 - 50. Dimension culturelle et sportive du territoire (musées, opéras, stades,...)
 - 51. Niveau de pollution
 - 52. Qualité du cadre géographique du territoire (proximité de la mer, de la montagne,...)
 - 53. Facilité d'accès, coût et qualité du logement aux particuliers
 - 54. Facilité pour les conjoints pour trouver du travail
- G) **Accessibilité et transports**
 - 55. Proximité et accessibilité d'un aéroport international
 - 56. Facilité des liaisons avec les grandes capitales
 - 57. Facilité de déplacement local
 - 58. Liaison aéroport-autoroute
 - 59. Accès au numérique de très haut débit
- H) **Formation et recherche**
 - 60. Universités
 - 61. Grandes écoles
 - 62. Centres de recherche scientifiques
 - 63. Formations technologiques courtes secondaires
 - 64. Formations technologiques courtes tertiaires
 - 65. Formations en apprentissage
 - 66. Lycée international
- I) **Confiance et image du territoire (perception subjective)**
 - 67. Ambiance dans le territoire pour les affaires, pays pour le business...
 - 68. Stabilité (fiscale,...) et visibilité à terme des politiques (fiscales, économiques,...)
 - 69. « Amour » de l'entreprise
 - 70. Climat social (relations avec les syndicats,...)
 - 71. Comportement des hommes politiques

Tableau 2
Perception des cadres yèchennî de l'importance des critères de localisation

IASI	TPI	PI	MI	I	TI	TPI	PI	MI	I	TI	TPI+PI	I+TI	CE	CE4	CE3	CE2	CE1
A) Marché																	
1. Qualité du produit	0	3	2	2	13	0%	15%	10%	10%	65%	15%	75%	CE1				1
2. Nature du produit fabriqué	0	1	7	7	5	0%	5%	35%	35%	25%	5%	60%	CE3	3			
3. Proximité des marchés, des clients	0	2	3	9	6	0%	10%	15%	45%	30%	10%	75%	CE1				1
4. Adaptation aux nouveaux marchés	1	2	4	8	5	5%	10%	20%	40%	25%	15%	65%	CE3	3			
5. Time to market	2	1	3	9	5	10%	5%	15%	45%	25%	15%	70%	CE2			2	
B) Adaptation-Innovation																	
6. Capacité à innover sur les produits	0	0	4	12	4	0%	0%	20%	60%	20%	0%	80%	CE1				1
7. Capacité à innover sur les technologies	0	0	3	9	8	0%	0%	15%	45%	40%	0%	85%	CE1				1
8. Capacité à innover sur les processus	0	2	3	9	6	0%	10%	15%	45%	30%	10%	75%	CE1				1
9. Besoin permanent d'innovation	0	3	6	4	7	0%	15%	30%	20%	35%	15%	55%	CE3	3			
10. Capacité à réagir aux dysfonctionnements	0	1	2	8	9	0%	5%	10%	40%	45%	5%	85%	CE1				1
11. Capacité à gérer de nouveaux projets	0	2	5	6	7	0%	10%	25%	30%	35%	10%	65%	CE3	3			
12. Flexibilité de production	0	0	2	7	11	0%	0%	10%	35%	55%	0%	90%	CE1				1
C) Efficacité-coûts																	
13. Gains financiers liés à la localisation	0	0	1	8	11	0%	0%	5%	40%	55%	0%	95%	CE1				1
14. Coût de production	0	0	0	4	16	0%	0%	0%	20%	80%	0%	100%	CE1				1
15. Capacité à gérer les flux tendus	0	1	8	7	4	0%	5%	40%	35%	20%	5%	55%	CE3	3			
16. Capacité de différenciation des produits	0	0	8	10	2	0%	0%	40%	50%	10%	0%	60%	CE3	3			
17. Délais de transport	0	1	3	9	7	0%	5%	15%	45%	35%	5%	80%	CE1				1
18. Capacité à gérer la sécurité au travail	0	3	4	7	6	0%	15%	20%	35%	30%	15%	65%	CE3	3			
19. Maîtrise de l'approvisionnement	0	0	5	8	7	0%	0%	25%	40%	35%	0%	75%	CE1				1
D) Ambiance-relations																	
20. Capacité à construire de la confiance	0	4	3	2	11	0%	20%	15%	10%	55%	20%	65%	CE3	3			
21. Facilité de communication	0	2	3	5	10	0%	10%	15%	25%	50%	10%	75%	CE1				1
22. Facilité de collaboration	0	0	3	8	9	0%	0%	15%	40%	45%	0%	85%	CE1				1
23. Facilité dans l'échange de savoir-faire ou de	0	3	1	9	7	0%	15%	5%	45%	35%	15%	80%	CE1				1
24. Qualifier l'image de l'entreprise (responsabilit	0	0	4	7	9	0%	0%	20%	35%	45%	0%	80%	CE1				1
25. Pratiques éthiques	0	1	4	6	9	0%	5%	20%	30%	45%	5%	75%	CE1				1
26. Fidélité du personnel	1	1	6	4	8	5%	5%	30%	20%	40%	10%	60%	CE3	3			
27. Absentéisme	0	4	4	3	9	0%	20%	20%	15%	45%	20%	60%	CE3	3			
E) Avantages offerts par le territoire																	
28. Qualification du personnel sur le territoire par	0	0	1	6	13	0%	0%	5%	30%	65%	0%	95%	CE1				1
29. Compétitivité globale du territoire	0	1	1	13	5	0%	5%	5%	65%	25%	5%	90%	CE1				1
30. Qualité de la gouvernance du territoire	0	1	5	9	5	0%	5%	25%	45%	25%	5%	70%	CE2			2	
31. Taille du territoire	0	2	7	6	5	0%	10%	35%	30%	25%	10%	55%	CE3	3			
32. Visibilité du territoire	2	1	6	4	7	10%	5%	30%	20%	35%	15%	55%	CE3	3			
33. Disponibilité d'une main d'œuvre excédentair	0	3	2	10	5	0%	15%	10%	50%	25%	15%	75%	CE1				1
34. Recherche de compétences distinctives	0	0	3	8	9	0%	0%	15%	40%	45%	0%	85%	CE1				1
35. Recherche de compétences managériales p	0	1	3	8	8	0%	5%	15%	40%	40%	5%	80%	CE1				1
36. Coût de main d'œuvre	0	0	0	10	10	0%	0%	0%	50%	50%	0%	100%	CE1				1
37. Flexibilité du travail	0	0	4	10	6	0%	0%	20%	50%	30%	0%	80%	CE1				1
38. Pression fiscale nationale	0	0	1	4	15	0%	0%	5%	20%	75%	0%	95%	CE1				1
39. Pression fiscale locale	0	1	1	4	14	0%	5%	5%	20%	70%	5%	90%	CE1				1
40. Coût de l'immobilier industriel (terrain, bâtime	0	0	1	12	7	0%	0%	5%	60%	35%	0%	95%	CE1				1
41. Droits de douanes élevés et difficultés admini	0	1	4	6	9	0%	5%	20%	30%	45%	5%	75%	CE1				1
42. Services offerts par les collectivités locales au	0	1	7	7	5	0%	5%	35%	35%	25%	5%	60%	CE3	3			
43. Aides et facilités apportées par les pouvoirs p	0	0	7	8	5	0%	0%	35%	40%	25%	0%	65%	CE3	3			
F) Ambiance-Enthousiasme et dynamisme sur le territoire																	
44. Collaboration avec d'autres entreprises du te	0	2	4	10	4	0%	10%	20%	50%	20%	10%	70%	CE2				2
45. « Nationalisme » économique	2	3	5	8	2	10%	15%	25%	40%	10%	25%	50%	CE3	3			
46. Niveau de coopération entre centres de rech	1	1	6	8	4	5%	5%	30%	40%	20%	10%	60%	CE3	3			
47. Qualité du dialogue et de la coopération ave	0	1	7	7	5	0%	5%	35%	35%	25%	5%	60%	CE3	3			
48. Accompagnement par les collectivités dans l	0	2	8	6	4	0%	10%	40%	30%	20%	10%	50%	CE3	3			
49. Culture de pôle de compétitivité	1	1	4	12	2	5%	5%	20%	60%	10%	10%	70%	CE2				2
50. Dimension culturelle et sportive du territoire (n	1	8	6	4	1	5%	40%	30%	20%	5%	45%	25%	CE4	4			
51. Niveau de pollution	2	5	4	5	4	10%	25%	20%	25%	20%	35%	45%	CE4	4			
52. Qualité du cadre géographique du territoire (1	6	4	5	4	5%	30%	20%	25%	20%	35%	45%	CE4	4			
53. Facilité d'accès, coût et qualité du logement	0	3	7	8	2	0%	15%	35%	40%	10%	15%	50%	CE3	3			
54. Facilité pour les conjoints pour trouver du trav	1	2	7	8	2	5%	10%	35%	40%	10%	15%	50%	CE3	3			
G) Accessibilité et transports																	
55. Proximité et accessibilité d'un aéroport intern	0	1	1	7	11	0%	5%	5%	35%	55%	5%	90%	CE1				1
56. Facilité des liaisons avec les grandes capitale	0	0	3	5	12	0%	0%	15%	25%	60%	0%	85%	CE1				1
57. Facilité de déplacement local	0	0	2	9	9	0%	0%	10%	45%	45%	0%	90%	CE1				1
58. Liaison aéroport-autoroute	0	1	2	8	9	0%	5%	10%	40%	45%	5%	85%	CE1				1
59. Accès au numérique de très haut débit	0	1	1	3	15	0%	5%	5%	15%	75%	5%	90%	CE1				1
H) Formation et recherche																	
60. Universités	1	2	2	8	7	5%	10%	10%	40%	35%	15%	75%	CE1				1
61. Grandes écoles	2	1	2	9	6	10%	5%	10%	45%	30%	15%	75%	CE1				1
62. Centres de recherche scientifiques	2	2	2	8	6	10%	10%	10%	40%	30%	20%	70%	CE2				2
63. Formations technologiques courtes secondair	1	2	5	7	5	5%	10%	25%	35%	25%	15%	60%	CE3	3			
64. Formations technologiques courtes tertiaires	1	2	6	8	3	5%	10%	30%	40%	15%	15%	55%	CE3	3			
65. Formations en apprentissage	1	3	9	5	2	5%	15%	45%	25%	10%	20%	35%	CE4	4			
66. Lycée international	2	3	4	5	6	10%	15%	20%	25%	30%	25%	55%	CE3	3			
I) Confiance et image du territoire (perception subjective)																	
67. Ambiance dans le territoire pour les affaires, p	1	0	2	9	8	5%	0%	10%	45%	40%	5%	85%	CE1				1
68. Stabilité (fiscale,...) et visibilité à terme des pol	0	0	2	1	17	0%	0%	10%	5%	85%	0%	90%	CE1				1
69. « Amour » de l'entreprise	3	3	5	7	2	15%	15%	25%	35%	10%	30%	45%	CE4	4			
70. Climat social (relations avec les syndicats,...)	3	0	3	11	3	15%	0%	15%	55%	15%	15%	70%	CE2				2
71. Comportement des hommes politiques	0	3	3	7	7	0%	15%	15%	35%	35%	15%	70%	CE2				2
Total														5	23	7	36

Tableau 3
Perception des cadres Grenoblois de l'importance des critères de localisation

Grenoble	I+TI	CE	CE4	CE3	CE2	CE1
A) Marché						
1. Qualité du produit	79%	CE1				1
2. Nature du produit fabriqué	63%	CE3		3		
3. Proximité des marchés, des clients	75%	CE1				1
4. Adaptation aux nouveaux marchés	83%	CE1				1
5. Time to market	63%	CE3		3		
B) Adaptation-Innovation						
6. Capacité à innover sur les produits	72%	CE2			2	
7. Capacité à innover sur les technologies	72%	CE2			2	
8. Capacité à innover sur les processus	49%	CE4	4			
9. Besoin permanent d'innovation	60%	CE3		3		
10. Capacité à réagir aux dysfonctionnements	72%	CE2			2	
11. Capacité à gérer de nouveaux projets	57%	CE3		3		
12. Flexibilité de production	46%	CE4	4			
C) Efficacité-coûts						
13. Gains financiers liés à la localisation	45%	CE4	4			
14. Coût de production	54%	CE3		3		
15. Capacité à gérer les flux tendus	45%	CE4	4			
16. Capacité de différenciation des produits	40%	CE4	4			
17. Délais de transport	40%	CE4	4			
18. Capacité à gérer la sécurité au travail	40%	CE4	4			
19. Maîtrise de l'approvisionnement	40%	CE4	4			
D) Ambiance-relations						
20. Capacité à construire de la confiance	79%	CE1				1
21. Facilité de communication	67%	CE2			2	
22. Facilité de collaboration	79%	CE1				1
23. Facilité dans l'échange de savoir-faire ou de connaissances	63%	CE3		3		
24. Qualifier l'image de l'entreprise (responsabilité sociétale (RSE)...)	69%	CE2			2	
25. Pratiques éthiques	50%	CE3		3		
26. Fidélité du personnel	68%	CE2			2	
27. Absentéisme	36%	CE4	4			
E) Avantages offerts par le territoire						
28. Qualification du personnel sur le territoire par rapport à l'activité de l'entrepris	89%	CE1				1
29. Compétitivité globale du territoire	70%	CE2			2	
30. Qualité de la gouvernance du territoire	70%	CE2			2	
31. Taille du territoire	50%	CE3		3		
32. Visibilité du territoire	70%	CE2			2	
33. Disponibilité d'une main d'œuvre excédentaire	45%	CE4	4			
34. Recherche de compétences distinctives	57%	CE3		3		
35. Recherche de compétences managériales pour porter le projet	52%	CE3		3		
36. Coût de main d'œuvre	56%	CE3		3		
37. Flexibilité du travail	45%	CE4	4			
38. Pression fiscale nationale	52%	CE3		3		
39. Pression fiscale locale	48%	CE4	4			
40. Coût de l'immobilier industriel (terrain, bâtiments,...)	51%	CE3		3		
41. Droits de douanes élevés et difficultés administratives	46%	CE4	4			
42. Services offerts par les collectivités locales aux entreprises	50%	CE3		3		
43. Aides et facilités apportées par les pouvoirs publics	64%	CE3		3		
F) Ambiance-Enthousiasme et dynamisme sur le territoire						
44. Collaboration avec d'autres entreprises du territoire	69%	CE2			2	
45. « Nationalisme » économique	40%	CE4	4			
46. Niveau de coopération entre centres de recherche et entreprises	63%	CE3		3		
47. Qualité du dialogue et de la coopération avec les collectivités locales	71%	CE2			2	
48. Accompagnement par les collectivités dans l'implantation	69%	CE2			2	
49. Culture de pôle de compétitivité	58%	CE3		3		
50. Dimension culturelle et sportive du territoire (musées, opéras, stades,...)	18%	CE4	4			
51. Niveau de pollution	43%	CE4	4			
52. Qualité du cadre géographique du territoire (proximité de la mer, de la montg	55%	CE3		3		
35. Facilité d'accès, coût et qualité du logement aux particuliers	55%	CE3		3		
54. Facilité pour les conjoints pour trouver du travail	55%	CE3		3		
G) Accessibilité et transports						
55. Proximité et accessibilité d'un aéroport international	69%	CE2			2	
56. Facilité des liaisons avec les grandes capitales	55%	CE3		3		
57. Facilité de déplacement local	67%	CE2			2	
58. Liaison aéroport-autoroute	54%	CE3		3		
59. Accès au numérique de très haut débit	54%	CE3		3		
H) Formation et recherche						
60. Universités	65%	CE3		3		
61. Grandes écoles	67%	CE2			2	
62. Centres de recherche scientifiques	63%	CE3		3		
63. Formations technologiques courtes secondaires	53%	CE3		3		
64. Formations technologiques courtes tertiaires	31%	CE4	4			
65. Formations en apprentissage	58%	CE3		3		
66. Lycée international	31%	CE4	4			
I) Confiance et image du territoire (perception subjective)						
67. Ambiance dans le territoire pour les affaires, pays pour le business...	68%	CE2			2	
68. Stabilité (fiscale,...) et visibilité à terme des politiques (fiscales, économiques,...	75%	CE1				1
69. « Amour » de l'entreprise	60%	CE3		3		
70. Climat social (relations avec les syndicats,...)	63%	CE3		3		
71. Comportement des hommes politiques	65%	CE3		3		
		Total	18	30	16	7

Tableau 4
Liste des critères triés par importance selon Iasi

Importance des critères selon IASI		Iasi	Grenoble	Iasi	Grenoble	écart CE	seuil	écart %	seuil	seuil
		I&IT	I&IT	CE	CE		2		0,2	0,4
1	14. Coût de production	100%	54%	1	3	-2	1	-46%	1	1
2	36. Coût de main d'œuvre	100%	56%	1	3	-2	1	-44%	1	1
3	13. Gains financiers liés à la localisation	95%	45%	1	4	-3	1	-50%	1	1
4	28. Qualification du personnel sur le territoire par rapport	95%	89%	1	1	0		-6%		
5	38. Pression fiscale nationale	95%	52%	1	3	-2	1	-43%	1	1
6	40. Coût de l'immobilier industriel (terrain, bâtiments,...)	95%	51%	1	3	-2	1	-44%	1	1
7	12. Flexibilité de production	90%	46%	1	4	-3	1	-44%	1	1
8	29. Compétitivité globale du territoire	90%	70%	1	2	-1		-20%	1	
9	39. Pression fiscale locale	90%	48%	1	4	-3	1	-42%	1	1
10	55. Proximité et accessibilité d'un aéroport international	90%	69%	1	2	-1		-21%	1	
11	57. Facilité de déplacement local	90%	67%	1	2	-1		-23%	1	
12	59. Accès au numérique de très haut débit	90%	54%	1	3	-2	1	-36%	1	
13	68. Stabilité (fiscale,...) et visibilité à terme des politiques	90%	75%	1	1	0		-15%		
14	7. Capacité à innover sur les technologies	85%	72%	1	2	-1		-13%		
15	10. Capacité à réagir aux dysfonctionnements	85%	72%	1	2	-1		-13%		
16	22. Facilité de collaboration	85%	79%	1	1	0		-6%		
17	34. Recherche de compétences distinctives	85%	57%	1	3	-2	1	-28%	1	
18	56. Facilité des liaisons avec les grandes capitales	85%	55%	1	3	-2	1	-30%	1	
19	58. Liaison aéroport-autoroute	85%	54%	1	3	-2	1	-31%	1	
20	67. Ambiance dans le territoire pour les affaires, pays pot	85%	68%	1	2	-1		-17%		
21	6. Capacité à innover sur les produits	80%	72%	1	2	-1		-8%		
22	17. Délais de transport	80%	40%	1	4	-3	1	-40%	1	1
23	23. Facilité dans l'échange de savoir-faire ou de connais	80%	63%	1	3	-2	1	-17%		
24	24. Qualifier l'image de l'entreprise (responsabilité socièl	80%	69%	1	2	-1		-11%		
25	35. Recherche de compétences managériales pour port	80%	52%	1	3	-2	1	-28%	1	
26	37. Flexibilité du travail	80%	45%	1	4	-3	1	-35%	1	
27	1. Qualité du produit	75%	79%	1	1	0		4%		
28	3. Proximité des marchés, des clients	75%	75%	1	1	0		0%		
29	8. Capacité à innover sur les processus	75%	49%	1	4	-3	1	-26%	1	
30	19. Maîtrise de l'approvisionnement	75%	40%	1	4	-3	1	-35%	1	
31	21. Facilité de communication	75%	67%	1	2	-1		-8%		
32	25. Pratiques éthiques	75%	50%	1	3	-2	1	-25%	1	
33	33. Disponibilité d'une main d'œuvre excédentaire	75%	45%	1	4	-3	1	-30%	1	
34	41. Droits de douanes élevés et difficultés administratives	75%	46%	1	4	-3	1	-29%	1	
35	60. Universités	75%	65%	1	3	-2	1	-10%		
36	61. Grandes écoles	75%	67%	1	2	-1		-8%		
37	5. Time to market	70%	63%	2	3	-1		-7%		
38	30. Qualité de la gouvernance du territoire	70%	70%	2	2	0		0%		
39	44. Collaboration avec d'autres entreprises du territoire	70%	69%	2	2	0		-1%		
40	49. Culture de pôle de compétitivité	70%	58%	2	3	-1		-12%		
41	62. Centres de recherche scientifiques	70%	63%	2	3	-1		-7%		
42	70. Climat social (relations avec les syndicats,...)	70%	63%	2	3	-1		-7%		
43	71. Comportement des hommes politiques	70%	65%	2	3	-1		-5%		
44	4. Adaptation aux nouveaux marchés	65%	83%	3	1	2	1	18%		
45	11. Capacité à gérer de nouveaux projets	65%	57%	3	3	0		-8%		
46	18. Capacité à gérer la sécurité au travail	65%	40%	3	4	-1		-25%	1	
47	20. Capacité à construire de la confiance	65%	79%	3	1	2	1	14%		
48	43. Aides et facilités apportées par les pouvoirs publics	65%	64%	3	3	0		-1%		
49	2. Nature du produit fabriqué	60%	63%	3	3	0		3%		
50	16. Capacité de différenciation des produits	60%	40%	3	4	-1		-20%	1	
51	26. Fidélité du personnel	60%	68%	3	2	1		8%		
52	27. Absentéisme	60%	36%	3	4	-1		-24%	1	
53	42. Services offerts par les collectivités locales aux entrep	60%	50%	3	3	0		-10%		
54	46. Niveau de coopération entre centres de recherche e	60%	63%	3	3	0		3%		
55	47. Qualité du dialogue et de la coopération avec les cc	60%	71%	3	2	1		11%		
56	63. Formations technologiques courtes secondaires	60%	53%	3	3	0		-7%		
57	9. Besoin permanent d'innovation	55%	60%	3	3	0		5%		
58	15. Capacité à gérer les flux tendus	55%	45%	3	4	-1		-10%		
59	31. Taille du territoire	55%	50%	3	3	0		-5%		
60	32. Visibilité du territoire	55%	70%	3	2	1		15%		
61	64. Formations technologiques courtes tertiaires	55%	31%	3	4	-1		-24%	1	
62	66. Lycée international	55%	31%	3	4	-1		-24%	1	
63	45. « Nationalisme » économique	50%	40%	3	4	-1		-10%		
64	48. Accompagnement par les collectivités dans l'implan	50%	69%	3	2	1		19%		
65	53. Facilité d'accès, coût et qualité du logement aux pa	50%	55%	3	3	0		5%		
66	54. Facilité pour les conjoints pour trouver du travail	50%	55%	3	3	0		5%		
67	51. Niveau de pollution	45%	43%	4	4	0		-2%		
68	52. Qualité du cadre géographique du territoire (proximi	45%	55%	4	3	1		10%		
69	69. « Amour » de l'entreprise	45%	60%	4	3	1		15%		
70	65. Formations en apprentissage	35%	58%	4	3	1		23%	1	
71	50. Dimension culturelle et sportive du territoire (musées,	25%	18%	4	4	0		-7%		

Tableau 5
Liste des critères triés par importance selon Grenoble

Importance des critères selon Grenoble		Iasi I&IT	Grenoble I&IT	Iasi CE	Grenoble CE	écart CE	seuil 2	écart %	seuil 0,2	seuil 0,4	
1	28. Qualification du personnel sur le territoire par rapport à l'activité	95%	89%	1	1	0		-6%			
2	4. Adaptation aux nouveaux marchés	65%	83%	3	1	2	1	18%			
3	22. Facilité de collaboration	85%	79%	1	1	0		-6%			
4	1. Qualité du produit	75%	79%	1	1	0		4%			
5	20. Capacité à construire de la confiance	65%	79%	3	1	2	1	14%			
6	68. Stabilité (fiscale,...) et visibilité à terme des politiques (fiscales, é	90%	75%	1	1	0		-15%			
7	3. Proximité des marchés, des clients	75%	75%	1	1	0		0%			
8	7. Capacité à innover sur les technologies	85%	72%	1	2	-1		-13%			
9	10. Capacité à réagir aux dysfonctionnements	85%	72%	1	2	-1		-13%			
10	6. Capacité à innover sur les produits	80%	72%	1	2	-1		-8%			
11	47. Qualité du dialogue et de la coopération avec les collectivités l	60%	71%	3	2	1		11%			
12	29. Compétitivité globale du territoire	90%	70%	1	2	-1		-20%	1		
13	30. Qualité de la gouvernance du territoire	70%	70%	2	2	0		0%			
14	32. Visibilité du territoire	55%	70%	3	2	1		15%			
15	55. Proximité et accessibilité d'un aéroport international	90%	69%	1	2	-1		-21%	1		
16	24. Qualifier l'image de l'entreprise (responsabilité sociétale (RSE)...)	80%	69%	1	2	-1		-11%			
17	44. Collaboration avec d'autres entreprises du territoire	70%	69%	2	2	0		-1%			
18	48. Accompagnement par les collectivités dans l'implantation	50%	69%	3	2	1		19%			
19	67. Ambiance dans le territoire pour les affaires, pays pour le busine	85%	68%	1	2	-1		-17%			
20	26. Fidélité du personnel	60%	68%	3	2	1		8%			
21	57. Facilité de déplacement local	90%	67%	1	2	-1		-23%	1		
22	21. Facilité de communication	75%	67%	1	2	-1		-8%			
23	61. Grandes écoles	75%	67%	1	2	-1		-8%			
24	60. Universités	75%	65%	1	3	-2	1	-10%			
25	71. Comportement des hommes politiques	70%	65%	2	3	-1		-5%			
26	43. Aides et facilités apportées par les pouvoirs publics	65%	64%	3	3	0		-1%			
27	23. Facilité dans l'échange de savoir-faire ou de connaissances	80%	63%	1	3	-2	1	-17%			
28	5. Time to market	70%	63%	2	3	-1		-7%			
29	62. Centres de recherche scientifiques	70%	63%	2	3	-1		-7%			
30	70. Climat social (relations avec les syndicats,...)	70%	63%	2	3	-1		-7%			
31	2. Nature du produit fabriqué	60%	63%	3	3	0		3%			
32	46. Niveau de coopération entre centres de recherche et entrepris	60%	63%	3	3	0		3%			
33	9. Besoin permanent d'innovation	55%	60%	3	3	0		5%			
34	69. « Amour » de l'entreprise	45%	60%	4	3	1		15%			
35	49. Culture de pôle de compétitivité	70%	58%	2	3	-1		-12%			
36	65. Formations en apprentissage	35%	58%	4	3	1		23%	1		
37	34. Recherche de compétences distinctives	85%	57%	1	3	-2	1	-28%	1		
38	11. Capacité à gérer de nouveaux projets	65%	57%	3	3	0		-8%			
39	36. Coût de main d'œuvre	100%	56%	1	3	-2	1	-44%	1	1	
40	56. Facilité des liaisons avec les grandes capitales	85%	55%	1	3	-2	1	-30%	1		
41	53. Facilité d'accès, coût et qualité du logement aux particuliers	50%	55%	3	3	0		5%			
42	54. Facilité pour les conjoints pour trouver du travail	50%	55%	3	3	0		5%			
43	52. Qualité du cadre géographique du territoire (proximité de la m	45%	55%	4	3	1		10%			
44	14. Coût de production	100%	54%	1	3	-2	1	-46%	1	1	
45	59. Accès au numérique de très haut débit	90%	54%	1	3	-2	1	-36%	1		
46	58. Liaison aéroport-autoroute	85%	54%	1	3	-2	1	-31%	1		
47	63. Formations technologiques courtes secondaires	60%	53%	3	3	0		-7%			
48	38. Pression fiscale nationale	95%	52%	1	3	-2	1	-43%	1	1	
49	35. Recherche de compétences managériales pour porter le projet	80%	52%	1	3	-2	1	-28%	1		
50	40. Coût de l'immobilier industriel (terrain, bâtiments,...)	95%	51%	1	3	-2	1	-44%	1	1	
51	25. Pratiques éthiques	75%	50%	1	3	-2	1	-25%	1		
52	42. Services offerts par les collectivités locales aux entreprises	60%	50%	3	3	0		-10%			
53	31. Taille du territoire	55%	50%	3	3	0		-5%			
54	8. Capacité à innover sur les processus	75%	49%	1	4	-3	1	-26%	1		
55	39. Pression fiscale locale	90%	48%	1	4	-3	1	-42%	1	1	
56	12. Flexibilité de production	90%	46%	1	4	-3	1	-44%	1	1	
57	41. Droits de douanes élevés et difficultés administratives	75%	46%	1	4	-3	1	-29%	1		
58	13. Gains financiers liés à la localisation	95%	45%	1	4	-3	1	-50%	1	1	
59	37. Flexibilité du travail	80%	45%	1	4	-3	1	-35%	1		
60	33. Disponibilité d'une main d'œuvre excédentaire	75%	45%	1	4	-3	1	-30%	1		
61	15. Capacité à gérer les flux tendus	55%	45%	3	4	-1		-10%			
62	51. Niveau de pollution	45%	43%	4	4	0		-2%			
63	17. Délais de transport	80%	40%	1	4	-3	1	-40%	1	1	
64	19. Maîtrise de l'approvisionnement	75%	40%	1	4	-3	1	-35%	1		
65	18. Capacité à gérer la sécurité au travail	65%	40%	3	4	-1		-25%	1		
66	16. Capacité de différenciation des produits	60%	40%	3	4	-1		-20%	1		
67	45. « Nationalisme » économique	50%	40%	3	4	-1		-10%			
68	27. Absentéisme	60%	36%	3	4	-1		-24%	1		
69	64. Formations technologiques courtes tertiaires	55%	31%	3	4	-1		-24%	1		
70	66. Lycée international	55%	31%	3	4	-1		-24%	1		
71	50. Dimension culturelle et sportive du territoire (musées, opéras, stc	25%	18%	4	4	0		-7%			
							Total	23	Total	28	8

Tableau 6
Dimension culturelle et perception des répondants Grenoble – Iasi

Caractéristique	Dimension culturelle	Valeur de la dimension Roumanie	Valeur de la dimension France
La vision stratégique	LTO-Orientation à long terme (Hofstede)	52	63
L'attitude innovatrice et le potentiel d'innovation	UAI- contrôle de l'incertitude (Hofstede)	90	86
L'esprit de collaboration-coopération	IDV- individualisme vs. collectivisme (Hofstede)	30	71
La capacité constructive et anticipative	Micro-temps (Hall)	Monochronie	Polichronie
La résolution des problèmes	Universalisme vs particularisme (Trompenaars)	Particularisme- 38	Particularisme- 48

Annexe 1

Tableau 7
Interviews yèchennï

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
A) Marché																				
1	5	4	5	5	5	5	5	2	5	2	3	5	3	5	5	2	5	5	5	4
2	3	5	3	5	4	3	4	3	4	5	3	4	3	4	2	3	5	4	5	4
3	4	5	4	5	4	3	3	4	2	2	3	5	5	4	4	5	4	5	4	4
4	5	4	5	5	4	4	3	1	3	3	2	4	2	4	4	5	5	3	4	4
5	4	3	4	1	4	3	4	5	1	4	2	4	5	4	3	5	4	5	5	4
B) Adaptation-Innovation																				
6	4	4	4	5	4	3	4	4	5	4	3	4	3	4	4	3	5	4	4	5
7	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	3	4	4	5	4	3	5	5	4	5
8	4	3	4	5	2	3	4	4	5	4	3	4	2	5	4	4	5	5	4	5
9	3	2	3	5	3	4	2	5	3	3	3	5	2	5	4	5	5	4	4	5
10	5	5	4	4	4	4	5	2	5	5	3	4	3	4	5	5	5	4	5	4
11	3	2	4	5	5	3	4	2	3	5	3	4	5	4	4	3	5	5	5	4
12	4	5	4	5	4	3	5	5	5	5	3	5	4	4	5	5	5	4	5	4
C) Efficacité-coûts																				
13	5	5	5	4	4	4	4	3	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5
14	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5
15	3	3	4	5	3	5	4	2	5	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	5
16	4	4	3	5	4	4	4	3	5	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4
17	4	5	4	5	4	3	5	4	4	5	3	5	4	5	3	2	5	4	4	4
18	4	2	3	4	4	4	5	3	5	5	3	3	4	4	2	2	5	5	4	5
19	4	4	3	4	4	3	4	5	5	5	3	4	3	5	3	5	5	4	4	5
D) Ambiance-relations																				
20	2	2	3	5	5	3	5	3	5	2	5	4	2	5	4	5	5	5	5	5
21	3	3	2	5	4	3	5	4	5	2	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5
22	4	4	3	5	4	3	5	4	5	4	5	4	3	4	4	5	5	5	5	5
23	2	5	2	4	4	3	4	5	4	4	5	5	2	5	4	5	4	4	4	5
24	3	4	3	5	5	5	5	4	5	4	5	3	4	4	3	5	5	4	4	5
25	4	3	4	5	4	2	4	3	5	5	3	5	4	5	3	5	5	5	4	5
26	1	2	3	4	3	3	5	4	5	3	3	5	3	4	4	5	5	5	5	5
27	5	2	2	3	4	2	4	3	5	5	3	3	2	5	4	5	5	5	5	5
E) Avantages offerts par le territoire																				
28	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	5
29	3	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	2	4	4	5	4
30	3	4	3	5	4	5	4	3	5	4	3	4	4	4	3	2	4	5	5	4
31	4	3	4	5	3	5	5	3	3	3	3	3	2	5	4	2	5	4	4	4
32	1	3	4	5	3	5	5	5	5	3	3	3	1	5	3	2	5	4	4	4
33	2	2	3	5	4	5	4	4	5	4	4	3	2	4	4	4	5	4	5	4
34	3	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	3	3	5	4	4	5	5	5	5
35	4	4	4	5	5	5	4	4	5	3	3	4	3	5	4	2	5	5	4	5
36	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5
37	4	4	3	4	4	4	5	4	5	5	3	4	3	4	3	4	5	5	5	4
38	4	5	3	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5
39	5	5	3	5	5	5	5	4	5	5	2	5	4	5	4	5	5	4	5	5
40	4	5	4	5	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5
41	3	4	3	5	4	4	4	4	5	5	2	3	5	4	5	5	3	5	5	5
42	4	5	3	4	4	4	3	3	4	5	2	4	3	3	3	5	5	5	3	4
43	5	5	3	5	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	5	5	4	4	4

F) Ambiance-Enthusiasme et dynamisme sur le territoire																				
44	3	4	4	5	3	4	4	5	3	4	4	2	4	3	4	2	5	4	5	4
45	2	3	3	4	2	4	3	4	5	2	4	1	3	3	4	5	1	4	4	4
46	3	4	3	5	4	4	3	3	5	4	4	3	2	4	4	1	5	3	5	
47	4	2	3	5	4	4	4	3	5	4	4	4	3	3	3	5	3	5	3	5
48	3	3	3	5	4	3	2	2	4	5	3	4	4	3	3	5	5	4	3	4
49	4	4	4	4	3	3	3	4	5	5	3	4	4	4	4	1	4	2	4	4
50	4	4	2	5	2	2	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	1	4	2	4
51	2	3	4	5	4	4	3	4	1	4	2	3	2	5	2	3	1	5	2	5
52	1	3	2	5	5	4	2	5	4	2	2	3	4	4	2	3	3	5	2	4
53	3	4	3	5	4	3	4	5	4	2	2	4	4	3	2	3	3	4	3	4
54	4	4	3	5	2	3	4	2	5	3	4	4	4	3	3	4	1	3	3	4
G) Accessibilité et transports																				
55	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	3	5	4	4	4	5	2	4	5	5
56	5	4	4	5	3	5	5	5	4	5	3	5	5	5	3	5	4	4	5	5
57	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	3	4	3	4	4	5	4	4	5	4
58	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	3	3	2	5	4	5	4	4	5	5
59	5	2	4	5	4	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5
H) Formation et recherche																				
60	2	4	3	5	4	4	5	4	3	4	4	2	4	5	4	5	1	5	5	5
61	1	3	4	5	3	4	4	4	4	4	4	2	4	5	4	5	1	5	5	5
62	1	3	4	5	2	4	4	4	4	5	3	2	4	5	4	5	1	5	4	5
63	5	4	3	5	2	3	4	2	3	5	4	3	4	4	3	5	1	5	4	4
64	5	4	3	4	2	3	4	2	3	3	4	3	4	4	3	5	1	5	4	4
65	5	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	2	4	2	2	5	1	4	3	3
66	1	2	4	5	2	4	5	4	3	5	3	2	4	5	3	5	1	4	3	5
I) Confiance et image du territoire (perception subjective)																				
67	1	4	4	5	4	5	4	4	5	5	3	3	4	5	4	4	5	5	5	4
68	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5	5	5
69	1	2	3	4	3	4	5	2	4	3	3	3	4	2	4	1	1	4	4	5
70	1	3	4	4	4	4	4	4	1	4	3	4	3	4	4	5	1	5	4	5
71	5	4	4	5	3	4	4	5	5	4	3	4	2	5	3	2	2	5	4	5