

Document de travail

Les logiques spatiales dans les processus de création et de développement de start-ups

Comparaison de deux processus dans l'aire métropolitaine marseillaise

Jacques GARNIER et Delphine MERCIER
LEST-UMR 6123 d'Aix-en-Provence
(participants au projet LSI / Start-ups)

Introduction :

Processus de création de start-ups, organisation, autonomisation et niveaux de spatialité

La communication ici proposée débouche sur des propositions d'ordre conceptuel et méthodologique. Elle procède essentiellement, cependant, d'une démarche monographique et pragmatique alimentée à l'étude de deux cas de dynamique de création de start-ups observés dans la région Provence Alpes-Côte d'Azur de 2003 à 2005. L'un consiste dans la création d'entreprises par essaimages à partir de deux établissements (La Ciotat et Gémenos) de la société de production de cartes à puces Gemplus. Au cœur de ce premier processus opère un principe dominant d'« autonomisation ». L'autre consiste dans la création d'entreprises de réparation-maintenance de bateaux de Grande plaisance sur le site de l'ancien chantier de construction navale de La Ciotat. Au cœur de ce deuxième processus opère un principe dominant d'« intégration organisationnelle ». Même si chacun des deux processus repose sur son propre principe dominant, tous deux, cependant, se développent selon une tension permanente entre d'une part, une tendance à l'autonomisation des start-ups et, d'autre part, une tendance à l'intégration de ces mêmes start-ups dans des organisations ou des quasi-organisations réticulaires. Cette tension nous est apparue comme centrale dans les dynamiques spatiales d'innovation dont ces start-ups étaient les moteurs.

On ne peut pas exclure que ces dynamiques soient à mettre en relation avec les congruences sociétales et les équilibres institutionnels d'un système national d'innovation ou encore avec les cohérences institutionnelles et géographiques d'un système régional d'innovation. Pour notre part, cependant, nous souhaitons mettre en évidence que ces dynamiques et les tensions qui les sous-tendent procèdent principalement de la mobilisation conjointe, par les start-ups dont nous avons observé les trajectoires, de trois types d'instances qui sont à la fois des ressources économiques et des espaces de socialisation - les mondes, les projets et les institutions - et que cette mobilisation se réalise dans un cadre pluri-spatial - global, local, régional - et selon des échelles qui varient d'un secteur ou d'un processus à l'autre.

Dans une première partie de la communication, nous présenterons les deux processus de création de start-ups dans leurs contextes historiques et géographiques et dans leurs dimensions innovante, technique, technico-commerciale ou organisationnelle.

Dans une seconde partie, nous analyserons comment ces deux processus se développent selon une mobilisation des trois instances que constituent les mondes, les projets et les institutions et selon trois niveaux de spatialité que constituent le global, le régional et le local, chacun de ces niveaux étant défini par des critères de densité relationnelle et de déploiement géographique.

I- Deux trajectoires de start-up : autonomisation et intégration organisationnelle.

Générés l'un et l'autre par un événement original inattendu et dommageable - crise d'une grande entreprise dans un cas, échec d'un épisode de reconversion d'un grand site industriel dans l'autre, les deux processus de développement de start-ups se déroulent selon des logiques séquentielles caractérisées par une tension entre une tendance à l'autonomisation et une tendance à l'intégration organisationnelle.

1. De l'intégration vers l'autonomie : le processus d'essaimage depuis Gemplus

Leader mondial pour la conception et la fabrication de cartes à puce, Gemplus est une entreprise technologique créée en 1988, par essaimage, à partir de l'établissement SGS Thomson de Rousset à l'est d'Aix-en-Provence. Elle s'implante immédiatement sur le Parc d'activités de Gémenos, zone d'entreprises défiscalisée créée à la fin des années 90 à 30 km à l'est de Marseille. Le processus de création de start-ups à partir de Gemplus se déroule alors selon une succession de trois séquences.

1.1. La matrice organisationnelle

La première séquence est celle des 13 premières années du développement de l'entreprise. De 1988 à 2000, celle-ci connaît une période de développement essentiellement "innovateur". L'entreprise se déploie alors au plan mondial par croissance externe et interne à la fois. Projets technologiques et démarches commerciales s'y multiplient dans une atmosphère de foisonnement d'autant moins contraint que les profits réalisés sont alors très importants. L'organisation de l'entreprise se caractérise par une généralisation du management « par projets ». Les individus et les équipes conçoivent des principes technologiques et des produits dont les projets sont soumis à un comité de sélection interne. Gemplus est constitué, en quelque sorte, en une matrice organisationnelle favorable à l'apprentissage et à l'expérimentation de la démarche entrepreneuriale. Les centaines d'ingénieurs parties prenantes à cette organisation, de par leur système de valeurs, leurs trajectoires de mobilité professionnelle, leurs formations technologiques et leurs pratiques linguistiques appartiennent à un monde de production qualifiable de global. De par la localisation de Gemplus et de par divers événements soudains, ils vont être amenés à inscrire leurs projets entrepreneuriaux dans un espace local.

1.2. La crise et les essaimages

La deuxième séquence est constituée par une série d'événements qui mettent fin à la phase de développement innovant et qui conduisent de nombreux ingénieurs et techniciens à créer leurs propres entreprises à partir de l'entreprise-matrice. Dès avant l'an 2000, la crise dans le secteur des télécommunications, l'effacement du principal fondateur devant les nouveaux actionnaires nord américains ainsi que les démêlés boursiers de la société provoquent à la fois

une forte baisse de l'enthousiasme interne, une reprise en main très gestionnaire de l'entreprise et provoquent une succession de plans sociaux massifs. A l'occasion ou en marge de ces plans sociaux, plusieurs dizaines d'entreprises, dont près de 30 start-ups technologiques, sont créées par essaimage. Les motifs de ces créations sont divers. Du point de vue des individus ou des équipes créatrices d'entreprises, le motif est très souvent l'obligation dans laquelle ils se trouvent de quitter Gemplus à l'occasion d'un plan social. Ce peut être aussi le désir de tenter une expérience personnelle en menant à bien l'innovation qu'ils préparaient et que l'entreprise avait décidé d'abandonner. Du point de vue de la Direction, outre qu'il s'agit de trouver des débouchés positifs aux plans sociaux, il peut s'agir aussi d'une forme d'externalisation conduite en accord avec des candidats au départ et à l'aventure.

1.3. Le déploiement et les réseaux régionaux

La troisième séquence est celle du déploiement réticulé des entreprises essaimées. Une partie d'entre elles s'implantent dans diverses régions d'Europe ou d'Amérique du nord. La plupart, cependant, se localisent dans la région Provence Alpes Côte d'Azur et, plus précisément, dans l'aire métropolitaine marseillaise, depuis Toulon, La Ciotat et Gemenos jusqu'à Marseille en passant par Aix-en-Provence. Les fondateurs de start-ups y mettent à profit les réseaux relationnels professionnels qu'ils y avaient noué pendant leur séjour à Gemplus ou au cours de leur parcours professionnel antérieur. Désireux de conjuguer le plus harmonieusement possible leur cursus professionnel et leur vie familiale, ils préfèrent créer leur entreprise à proximité des emplois ou des établissements scolaires des membres de leur famille. Soucieux d'assurer la survie ou le développement de leur start-up encore fragile dans un environnement technologique et économique très concurrentiel, ils ont tendance à satisfaire aux conditions de localisation régionale qui leur sont imposées par les institutions d'aide à la création, d'aide à la recherche-développement ou d'aide à la création d'emploi dans la dépendance desquels ils se placent. Les conditions se réunissent alors progressivement pour qu'ensemble, les entreprises essaimées depuis Gemplus se regroupent en divers réseaux de coordination et de coopération d'envergure régionale ou métropolitaine selon diverses modalités de maillage quasiment organisationnel, par exemple au sein de l'association « baby-smart » composée de chefs d'entreprises "anciens" de Gemplus ou encore, du « club des entreprises techno-performantes » où elles se retrouvent avec des anciens de SGS Thomson ou bien encore, au sein de l'association « Gémencor » constituée par plusieurs centaines d'anciens salariés de Gemplus.

2. De l'autonomie vers l'intégration : le processus de maillage des marins créateurs d'entreprises

Consécutif à la fermeture du chantier naval de La Ciotat en 1986, apparu dès le début des années 90 à la suite de divers épisodes de reconversion du site de ce chantier, le processus de création de start-ups de réparation / maintenance des bateaux de Grande plaisance se déroule selon une succession de quatre séquences.

2.1. L'événement du Grand Mistral.

Le projet "Grand Mistral", porté par un ancien et célèbre skipper helvétique, consiste à construire à La Ciotat, en faisant usage d'une partie des équipements exceptionnels du site de l'ancien chantier naval (bassins, quais, grues et portiques), douze grands voiliers de compétition destinés à concourir dans une course autour du monde organisée par la société du

même marin entrepreneur. Couplage d'un événement sportif et d'une opération industrielle, le projet attire rapidement sur le site des hommes venus de toute l'Europe - skippers de renom, architectes navals, constructeurs et réparateurs de navires de plaisance, etc - qui participent au projet soit en s'intégrant à l'équipe qui le conduit soit en créant leurs propres entreprises. Au bout de deux ans, le projet, qui reposait sur une démarche de marketing particulièrement ambitieuse, finit par échouer. Mais entre temps, le site a été marqué pour longtemps par son empreinte. Huit bateaux y ont été construits. Des petites entreprises y ont été créées par d'anciens marins ayant vécu dans le monde des compétitions au grand large ou dans celui des yachts de luxe. Et l'idée que le sport nautique et l'industrie nautique puissent s'épouser au profit d'une nouvelle dynamique du site a fini par tenter les esprits des décideurs de la société d'économie mixte en charge de la reconversion.

2.2. Le processus d'atomisation-autonomisation des créations d'entreprises par les marins.

Les premiers succès d'une dizaine de start-ups spécialisées dans la réparation / maintenance des bateaux de plaisance conduisent les collectivités locales et les institutions d'intermédiation qui leur sont associées à encourager le développement de ce type d'entreprises sur le site de l'ancien chantier. La greffe des services industriels associés à la Grande plaisance fait désormais l'objet d'un consensus local d'autant plus que les régions méditerranéennes d'Europe, de Viareggio à Barcelone en passant par la Provence et la Côte d'Azur, peuvent bénéficier de la présence très fréquente en Méditerranée des plus grands navires de course ou de villégiature luxueuse. Les créateurs de start-ups sont, pour la très grande majorité, d'anciens marins de compétition ou de navigation sur les grands yachts ou encore d'anciens de la marine marchande. Ils ont gardé dans le milieu du sport nautique de haut niveau ou dans celui du luxe nautique de nombreuses et intenses relations de coopération ou d'amitié. Dans ce milieu, dont le réseau relationnel est déployé depuis la Grande Bretagne, la France, l'Espagne et l'Italie jusqu'à l'Australie et la Nouvelle Zélande en passant par les Etats Unis, ils partagent à la fois des valeurs, des normes de travail, des formes de sociabilité et des pratiques linguistiques qui les situent dans un monde qualifiable de global. C'est au niveau local, cependant, que leurs projets vont naître et se développer.

2.3. Le « saut à terre » localisé dans un espace qui se pense et s'organise globalement.

Pendant dix ans, entreprises de coques en matériaux composites, réparateurs de voiliers géants de compétition, confineurs de bateau sous structures textiles et plastiques, opérateurs de contrôle non destructif, spécialistes de « refeed », constructeurs-réaménageurs de navires de plaisance anciens, etc, se déploient l'une après l'autre dans les friches aménagées de l'ancien chantier. Les marins créateurs d'entreprises, anciens baroudeurs sportifs ou aventuriers des mers, se stabilisent professionnellement et familialement. Ils réalisent, en quelque sorte, leur « saut à terre ». En 2005, la nouvelle agglomération productive installée sur le site est composée de 19 petites ou moyennes entreprises employant au total quelque 300 personnes. Les unes et les autres, cependant, éprouvent rapidement les effets limitatifs de leurs déficiences en matière de gestion des ressources humaines, de mobilisation des ressources technologiques et d'organisation logistique. Elles décident alors de se grouper dans une association, le SIAM. Celle-ci est destinée, d'une part, à constituer une force de proposition et de négociation auprès des autorités publiques - notamment de l'opérateur public du site, la société d'économie mixte Semidep – ainsi que des divers organismes d'intermédiation et, d'autre part, à asseoir progressivement la coordination de plusieurs dispositifs de mutualisation des ressources humaines, des ressources infrastructurelles et des ressources logistiques locales. Les start-ups de Grande plaisance s'engagent ainsi, sur le site très localisé

- et même confiné - de l'ancien chantier naval, dans la voie d'une démarche inter-entreprise localisée quasi-organisationnelle. Mais elles ne sont pas les seules en Provence.

2.4. La création d'une organisation maillée spatialisée

D'autres entreprises petites et moyennes installées sur le littoral provençal, notamment dans l'agglomération toulonnaise, ont commencé à se grouper, de leur côté, dans des perspectives analogues de coopération technique et commerciale et ont réussi à capter, elles aussi, l'attention et les aides des collectivités publiques territoriales, des organismes d'intermédiation et, plus récemment, des promoteurs du Pôle de Compétitivité à vocation mondiale : le Pôle Mer. Dès lors, l'entité quasi-organisationnelle progressivement mise en place sur le site ciotadin est conduite à s'insérer dans un autre maillage à visée organisationnelle, à un autre niveau celui-là : le niveau régional. D'abord au sein de l'association régionale Riviera Yachting Network ; cette association créée en 2000, regroupant les dirigeants de plus de quarante entreprises (1600 emplois) de l'aire Toulonnaise et plus largement de la région Provence Alpes Côte d'Azur et constituant désormais le support d'un réseau d'entreprises spécialisées dans la Grande plaisance, les technologies marines et des activités connexes. Ensuite au sein du Pôle de Compétitivité Mer dans lequel l'ensemble des associations - SIAM, Riviera Yachting Network et d'autres - sont conduites à s'associer et à coopérer avec divers organismes de recherche, de transfert de technologie et autres institutions d'intermédiation. Les start-ups de La Ciotat sont ainsi amenées à s'intégrer dans un nouveau maillage quasi-organisationnel, de niveau régional celui-là.

3. Autonomisation et intégration : tensions et dynamiques spatiales

On a donc affaire à deux processus de création de start-ups opérant apparemment en sens inverses l'un de l'autre. Le développement des start-ups en provenance de Gemplus se manifeste sous la forme d'un processus d'extraction de la matrice organisationnelle cheminant depuis l'organisation vers l'autonomisation tandis que le développement de l'espace productif de Grande plaisance de La Ciotat se manifeste sous la forme d'un processus de construction d'un maillage organisationnel cheminant depuis l'autonomisation vers l'intégration quasi-organisationnelle. Leur comparaison des deux processus permet d'interroger les notions de systèmes nationaux ou régionaux d'innovation, d'alimenter celle de dynamique spatiale d'innovation et, peut-être, de contribuer à construire celle de logique spatiale d'innovation.

3.1. Les entreprises essaimées depuis Gemplus s'extraient de leur matrice organisationnelle et s'engagent, chacune séparément des autres, sur une trajectoire de développement largement autonome. Elles abandonnent la sécurité des institutions internes à la firme et les avantages des proximités technique et cognitive qui y prévalent pour affronter seules le marché. Dotées pendant quelque temps encore du capital technologique qu'elles emportent de Gemplus, dotées des aides financières que la firme leur a accordées ou qu'elles ont obtenu des institutions d'intermédiation régionales, elles évoluent alors selon une autonomisation poussée. Dans un premier temps tout au moins, cette autonomisation les affranchit de la contrainte organisationnelle (ce sont pour la plupart des petites ou très petites entreprises dotées d'actifs physiques légers et d'effectifs peu importants) et de la contrainte territoriale (elles ont la liberté de s'implanter aussi bien localement qu'en Europe ou en Amérique du nord).

De son côté et, selon un processus apparemment inverse, le groupe atomisé des entreprises créées sur le site de La Ciotat instaure en son sein une démarche collective de concertation, de

coordination, de coopération et, finalement, de maillage quasi organisationnel. La précarité des conditions de leur démarrage, les incertitudes associées à la construction du marché méditerranéen de la maintenance de Grande plaisance ainsi que la nécessité dans laquelle elles sont de coordonner l'usage partagé qu'elles font des infrastructures portuaires conduisent ces entreprises à s'organiser. Cette organisation, relativement légère, entrave peu leurs marges de manœuvre individuelles mais les proximités techniques et cognitives ainsi créées renforcent encore leur ancrage collectif sur le site fortement délimité et confiné où elles avaient été attirées par les aides publiques initiales.

3.2. Appareillement inverses dans leur sens au regard des principes d'autonomisation et d'intégration organisationnelle, les deux processus ne s'en rejoignent pas moins dans leur devenir ultérieur. Chacun, en effet, se poursuit par l'instauration, entre les entreprises nouvellement créées, de diverses formes nouvelles d'intégration à un niveau non plus local mais régional : des réseaux relationnels de partage d'information, des réseaux de coordination, de coopération et des réseaux d'élaboration de projets. Ces réseaux territorialisés, principalement déployés dans l'ouest de la région Provence Alpes Côte d'Azur, peuvent être expliqués par trois raisons. La première est d'ordre socio-démographique : les ingénieurs et techniciens créateurs de start-ups entendent, pour la plupart, limiter l'aire de leur mobilité entrepreneuriale à un périmètre qui leur permet de concilier la réalisation de leur projet avec l'enracinement professionnel et scolaire local de leurs conjoints et de leurs enfants. La deuxième est socio-professionnelle : les mêmes ingénieurs et techniciens, pour la plupart, entendent mettre à profit les avantages professionnels que leur procure la proximité physique - rencontres, réunions, coopérations techniques physiques - des amis, collègues, anciens collègues ou autres créateurs d'entreprises appartenant au même monde productif qu'eux. La troisième, souvent déterminante, est institutionnelle : la précaire phase de création et de développement initial des start-ups les place dans une dépendance poussée vis à vis des diverses institutions d'intermédiation financière, technologique, administrative que sont, entre autres, la Drire, l'Anvar, les agences de développement, les sociétés de reconversion et les grandes collectivités territoriales, chacune de ces institutions posant toujours des conditions de localisation aux aides qu'elle accorde aux entreprises.

3.3. Les deux processus de création et de développement de start-ups s'inscrivent, l'un et l'autre, dans ce qu'il convient d'appeler des dynamiques d'innovation spatialisées. Sont-ils constitutifs d'un système régional d'innovation ? Peut-on les considérer comme des composantes ou des déclinaisons locales d'un système national d'innovation ? Les observations que nous avons faites porter sur chacun des deux processus mettent surtout en évidence des articulations et des interactions dynamiques entre des acteurs, des organisations et des institutions opérant sur des échelles et à des niveaux divers.

D'une part, ces articulations et ces interactions ne nous paraissent pas prioritairement relever des cohérences sociétales caractéristiques des systèmes nationaux d'innovation pas plus que des cohérences institutionnelles caractéristiques des systèmes régionaux d'innovation mais, bien plutôt, dans les deux cas, des rapports changeants entre trois catégories d'instances : les Mondes, les Projets et les Institutions.

D'autre part, ces articulations et ces interactions ne nous paraissent pas relever prioritairement d'une cohérence synchronique stabilisée mais bien plutôt, d'une tension permanente entre les deux principes évoqués plus haut dans l'analyse des deux cas : le principe d'autonomisation et le principe d'intégration organisationnelle. Les start-ups créées se situent constamment sur des trajectoires le long desquelles se succèdent, dans des sens qui peuvent être inverses, des

phases au cours desquelles domine le principe d'autonomisation et des phases au cours desquelles domine le principe d'intégration organisationnelle. Mais, dans tous les cas, quelle que soit la phase et quel que soit le sens du processus, nos observations ont montré que les deux principes y opèrent sans cesse en tension.

En évoquant les Mondes dans lesquels se situent les créateurs de start-ups, les Projets dans lesquels ils s'engagent et les Institutions par le truchement desquelles ils créent des relations durables, on s'efforcera maintenant d'éclairer la dynamique de création des start-ups du point de vue de l'articulation de leurs espaces et de leurs échelles.

II- Mondes, Projets et Institutions les instances mises à l'épreuve des niveaux spatiaux.

Dans les deux cas, le processus de création d'entreprises résulte de ce qui nous apparaît comme une tension entre le principe d'autonomisation entrepreneuriale et le principe d'intégration organisationnelle. Notre intention, dans cette deuxième partie de la communication, sera de montrer que cette tension ne débouche sur la performance économique, notamment sur l'innovation, que par la vertu des apprentissages, des héritages, des hybridations, des traductions, des compromis opérant dans (et entre) trois types d'instances : les mondes, les projets et les institutions.

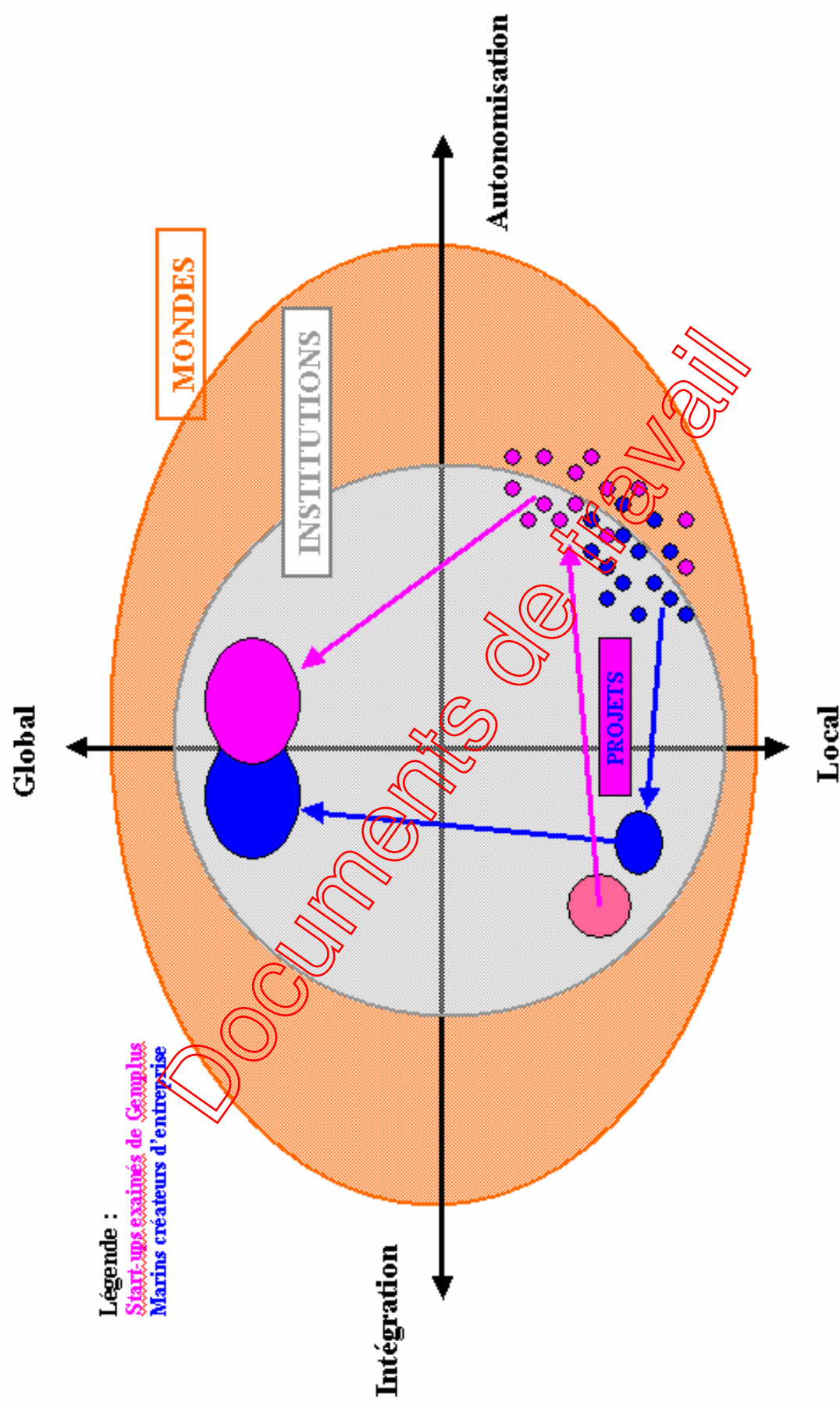
1. Les mondes.

1.1. Le monde des start-ups de la carte à puce

Le monde dans lequel s'insèrent les start-ups issues de Gemplus est un espace de métissage entre les différentes "cultures d'entreprises" qui se sont successivement associées ou confrontées au cours de la phase de gestation du producteur de cartes à puce, notamment les "cultures" de Motorola, Thomson et SGS. Cet espace est lui-même inséré dans l'espace mondial de l'industrie de la micro-électronique et, plus récemment encore dans l'espace industriel, également mondial, où se trouvent associés les secteurs de la micro-électronique, de l'instrumentation et du logiciel. Il se caractérise par trois types de traits particuliers.

D'abord, c'est un espace de mobilité au sein duquel évoluent des salariés majoritairement masculins, ayant principalement des formations d'ingénieurs et de techniciens, appartenant à la génération des 35-40 ans, ayant déjà connu en Europe ou en Amérique du nord un parcours professionnel actif et se référant à des normes techniques, des règles relationnelles et une langue professionnelle qualifiable "franglo-saxonne". Ensuite, c'est un espace organisationnel fondée sur l'incitation, l'émulation et la gestion par projet, sur la recherche de la performance technique, sur le plaisir qui leur est associé et sur une démarche de relation au client à la fois interpersonnelle, interactive et spécifiante. Enfin, c'est un espace de "grandeurs" partagées ; ces grandeurs étant associées aux différents événements fondateurs ayant présidé au démarrage des grandes success-stories de l'électronique et de l'informatique dans les pays anglo-saxons au cours des vingt dernières années ; ces grandeurs faisant une place importante à la réussite par le risque, par l'innovation technique, par le plaisir d'entreprendre et par l'agressivité commerciale au niveau mondial ; ces grandeurs, enfin, constituant des mythes mobilisateurs possédant, de ce fait, une vertu fortement valorisante vis à vis des créations d'entreprises par essaimages.

Documents de travail



Légende :
 Start-ups exainés de Campus
 Marins créateurs d'entreprise

Articulation entre les dynamique des échelles spatiales et les instances de mobilisation, dans le processus de création de start-ups.

1.2. Le monde des marins créateurs d'entreprises

Le monde des marins créateurs de start-ups est fortement associé à ce que nous avons appelé de manière encore un peu floue le monde de la mer. Ce dernier inclut aussi bien les marins que les hommes intervenant dans les opérations de réparation et de maintenance du bateau. Sitôt à quai, les marins se transforment très souvent en techniciens spécialisés dans ces diverses opérations. La frontière s'avère alors ténue entre les navigants et les corps de métier. Et les règles de gestion des équipages se diffusent souvent dans les pratiques de gestion des ressources humaines au sein des entreprises de réparation et de maintenance.

Le monde de la mer est aussi un monde transnational au sein duquel les européens continentaux et les anglo-saxons sont constamment mêlés. Ce monde s'ancre matériellement sur le réseau des ports fréquentés par les plaisanciers ou les sportifs des mers. C'est entre ces ports que les bateaux circulent. C'est dans ces ports que les hommes de la navigation et ceux de la maintenance se retrouvent le temps d'une réparation, d'une préparation ou d'une réhabilitation complète. C'est entre ces ports - notamment ceux de la Méditerranée - que la mobilité ou l'ancrage des hommes se structure et se spécifie. C'est un monde sans frontière, immédiatement transnational, qui s'est constitué dans un rapport aux territoires ignorant des segmentations nationales.

Ce monde, enfin, est un monde mental. Les individus y partagent un certain nombre de grandeurs au rang desquelles, notamment, celle de la performance sportive et celle de la performance technique. Ces grandeurs sont situées dans un espace global. Le monde des marins créateurs de start-ups comporte une connaissance des lieux de compétition et des lieux de compétence ainsi qu'une hiérarchisation de ces lieux en fonction de leurs spécialités et de leurs spécificités ; une carte mentale partagée, dépourvue de frontières nationales et sur laquelle s'imprime la représentation du réseau transnational de ces lieux.

1.3. Les mondes où évoluent les start-ups : des instances globales

Chacun des deux processus de création et de développement de start-ups nous est donc apparu comme se situant dans un monde particulier. Et sur cette notion de monde, nos investigations nous conduisent à trois constatations.

La première est que chacun des deux processus se situe dans le cadre d'une instance assimilable aux mondes et espaces professionnels tels qu'ils sont évoqués par L. Boltanski et L. Thévenot parce qu'ils se situent sur des échelles de « grandeur » spécifiques et prennent cohérence autour de ces grandeurs. Les start-ups essaimées de Gemplus se situent principalement dans un monde étalonné aux grandeurs de la connaissance (en termes de savoirs) et des connaissances (en termes de reconnaissance interpersonnelle). Les start-ups créées par les marins chef d'entreprise se situent dans des mondes étalonnés aux grandeurs de la performance et, eux aussi, à celles de la reconnaissance interpersonnelle.

La deuxième est que, nous référant à la fois à Boltanski et Thévenot ainsi qu'à Storper et Salais, on peut souligner que, dans les deux cas, par-delà les cohérences visibles qui associent les produits, les processus et les marchés et qui relèvent principalement du monde interpersonnel, les deux processus constituent aussi, dans une certaine mesure, une articulation plus ou moins durable entre plusieurs mondes.

Enfin, et c'est là la troisième constatation en rapport avec la thématique des mondes, les valeurs, les exigences, les principes de mobilité, les espaces relationnels, les conventions et, surtout les projets qui opèrent dans chacun d'eux dépassent le cadre de l'entreprise, celui du territoire local et celui de l'espace national pour relever ensemble d'une instance qui est d'un autre ordre et que l'on peut qualifier - c'est le monde de Braudel et de Wallerstein - de globale.

2. Les projets.

2.1. Essaimages de Gemplus : patrimoine cognitif, événements et projets

Le projet d'essaimage de start-ups fait partie du "patrimoine" cognitif de l'entreprise Gemplus. La création de cette dernière s'inscrit, en effet, dans un processus d'essaimage développé de manière chronique, dans le courant des années 80, à partir de l'établissement de fabrication de semi-conducteurs de SGS Thomson établi à Rousset dans les Bouches du Rhône. De 1984 à 1990, une dizaine d'entreprises sont créées par essaimage à partir du grand établissement (environ 1000 salariés) de Rousset. Elles opèrent toutes dans ce qu'on peut appeler la "filière du silicium" associée à la fabrication des semi-conducteurs : retraitement du silicium, dopage du silicium, fabrication d'équipements, conception et implantation de procédés automatiques de test, etc. Elles s'implantent toutes sur le même site que le grand établissement ou dans un périmètre inférieur à 5 km. Seule Gemplus, créée par une équipe de cadres supérieurs de l'établissement, s'implante à 50 km de là, à Gémenos. L'histoire va se répéter quinze ans plus tard. Le patrimoine cognitif hérité de SGS Thomson se trouve alors réactivé au sein de Gemplus : les ressorts du processus entrepreneurial associé à la création de celle-ci ont été véhiculées par la roue de l'Histoire et vont marquer de leur empreinte les péripéties consécutives à la crise de l'an 2000.

Des événements soudains vont précipiter cette réactivation et faciliter le marquage de ces empreintes. Dès la fin des années 90, la crise des Télécoms, les démarches boursières du management et le désengagement relatif du principal fondateur de la firme se conjuguent et suscitent à la fois une succession de plans sociaux et une baisse de mobilisation des salariés. C'est dans ce contexte que naissent les projets d'essaimages¹.

Les motifs de ces projets sont divers : 1. Un individu est licencié : il quitte Gemplus et valorise un projet en gestation dans l'entreprise auquel l'entreprise n'accordait plus la même attention qu'auparavant ou qu'elle avait décidé d'abandonner. 2. L'ensemble des membres d'une équipe est licencié : les équipiers quittent ensemble Gemplus et, en accord avec le management, décident de valoriser un projet innovateur en gestation dans leur équipe. 3. Un ancien Directeur général de la firme, désireux de relancer sa trajectoire professionnelle sur de nouvelles bases, crée son entreprise et embauche d'anciens collaborateurs qui viennent d'être licenciés ou qui partagent sa démarche. 4. Des salariés de Gemplus, licenciés, inquiets ou

¹ Les activités des entreprises créées par essaimage n'ont pas toujours un rapport direct avec l'activité de Gemplus. Une partie d'entre elles ont, en revanche, un lien direct. 1. Conception de circuits dédiés à la carte à puce ou à son environnement technique, par exemple, bancaire. 2. Conception et développement de machines outils spécialisées. 3. Conception et intégration de systèmes, par exemple, récemment, dans les activités de TAG. 4. Montage plastique de la carte. 5. Ensembles "systèmes" et "équipements" de lecteurs de smart-cards. 6. Institution de capital risque.

lassés par l'évolution de Gemplus, décident de quitter l'entreprise et de "se marier" avec des salariés issus d'une autre entreprise technologique locale ou régionale.

Ainsi, alors que le développement, l'innovation et la gestion "par projet" sont déjà consubstantiels au devenir de la firme, la réactivation du patrimoine cognitif de création d'entreprise par essaimage renforce le processus d'autonomisation. Ce est processus, principalement local.

2.2. Les projets de maillage du site de La Ciotat : la construction du « filet ».

Les hommes de la Grande plaisance n'ont pas appris le management par projet. Leur espace de socialisation a été l'équipage avec ce que celui-ci comporte d'impératifs de solidarité, d'objectifs, de gestion des contraintes et des opportunités et, d'une certaine manière, par conséquent, de gestion du projet collectif. Mais le projet d'innovation n'est pas porté chez eux de la même manière que chez les essaimés de Gemplus. On ne l'y conçoit pas par incubation dans une matrice sociale organisationnelle mais plutôt par ce qu'on appellera le « lancer du filet ». Chaque bateau à réparer, construire, préparer arrive à quai et c'est par regroupement des hommes et des équipes sur ce quai que l'on bâtit le maillage de compétences qui assumera le projet. Et le maillage est d'autant plus serré qu'il doit composer avec l'obligation de conduire à l'achèvement du projet dans un temps lui-même resserré.

La matrice mobilisée alors est moins organisationnelle que géographique, c'est une matrice des lieux et de leur mémoire. En effet, les start-ups de la grande plaisance sont conduites à mutualiser tout un ensemble d'installations (grue pour sortir le bateau, infrastructures de manutention du bateau, échafaudage pour mettre à sec le bateau, couverture pour faire des travaux de peinture en zone protégée) qu'aucune n'a les moyens de détenir en propre. Ce partage n'a pu s'y effectuer que sous la forme d'un projet collectif. Le partage et le projet de partage s'est effectué par appropriation collective du site, de ses équipements et de la mémoire de leurs usages passés. Le partage et le projet effectué par les 19 petites start-ups s'est coulé dans l'espace cognitif imprimé dans la matérialité du site et des installations du très grand établissement disparu. Le projet, ici aussi, a été une construction éminemment locale.

2.3. Les projets comme héritiers d'un patrimoine cognitif local

Les Projets sont ceux qui naissent entre les hommes et les groupes, à l'intérieur d'une organisation (par exemple les établissements de Gemplus), sur un site productif (par exemple celui de l'ancien chantier naval) et qui se formulent de manière opérationnelle à l'occasion d'un événement (plan social, échecs collectif). Ces projets sont locaux.

Dans un article qui s'intitule. Boudés et Christian nous expliquent que « des années après la fin de certains projets, il est fréquent que les protagonistes en parlent encore. Dans les entreprises, les « anciens » des projets particulièrement marquants constituent souvent de puissants réseaux » « Comment expliquer la force de cet « effet projet » ? ». Parce que, nous disent-ils, « le projet fait récit » et que le récit est efficace et renforce le projet.

Dans les deux cas étudiés le management par projet est central. Il est à la fois une ressource héritée du passé, un moyen de projection dans le futur des hommes parties prenantes à une action et un moyen de donner un sens à cette action. Dans l'un et l'autre de nos deux processus de création et de développement de start-ups - « exaimés » de Gemplus et marins

créateurs d'entreprises – les empreintes du passé sont remobilisées localement dans les projets.

3. Les institutions.

3.1. L'institutionnalisation du groupe des start-ups issues de Gemplus

Lorsqu'ils quittent Gemplus, les créateurs de start-ups emportent avec eux un patrimoine technico-économique qui constitue pour eux, pendant quelque temps, une sorte de viatique composé de : 1. un savoir faire ou même une innovation technique ou technico-commerciale, 2. une aide financière accordée par la firme dans le cadre d'un de ses plans sociaux ou dans celui d'un accord circonstanciel passé avec le créateur, 3. un carnet d'adresse plus ou moins étendu. Mais ce viatique n'est pas forcément durable car, en l'absence d'impulsion nouvelle, chacun des trois éléments qui le composent est rapidement périssable. Sur le moyen terme, les start-ups essaimées depuis Gemplus restent ainsi généralement fragiles. Les appuis ponctuels ou récurrents qu'elles vont obtenir des diverses institutions régionales d'intermédiation financière, technologiques, administratives - ANVAR, DRIRE, Conseil régional, Conseils généraux, communautés d'agglomération, agences de développement - vont les conduire à s'implanter de manière préférentielle sur le territoire de la région Provence Alpes Côte d'Azur et, plus précisément sur celui de l'aire métropolitaine marseillaise, et ceci pour deux raisons. D'abord parce que les aides que ces institutions accordent sont assorties d'une conditions d'implantation locale ou régionale. Ensuite parce que l'implantation régionale permet aux créateurs d'entreprises d'instaurer, grâce à la proximité physique, des liens de familiarité, de confiance ou de connivence avec les responsables de ces institutions et, par suite, de s'assurer leur attention et leur sollicitude future.

Dès lors, pour compenser leurs fragilités individuelles, pour économiser des efforts et du temps et pour constituer collectivement une instance interlocutrice des organismes d'intermédiation régionaux et locaux, elles entreprennent, par étapes successives, de se coordonner, de coopérer, de se rendre visibles, voire de négocier collectivement dans le cadres de divers réseaux.

3.2. Le devenir des marins créateurs d'entreprises et les institutions régionales

Le site du DIAM est né de l'action publique, fondé sur une gestion par la Conseil général et la Région PACA, sur la mise en place d'une société d'économie mixte et sur des aides directes accordées aux entreprises qui s'y sont installées. Le site, géré par la puissance publique a été marqué par la dimension régionale des institutions impliquées. Concentration d'initiatives individuelles entrepreneuriales, son développement n'en est pas moins redevable des enjeux sociaux et du caractère politique régional très forts de la reconversion du chantier naval de La Ciotat.

Il s'est ensuite développé sous des formes de mutualisation fortement redevables à la fois des impératifs du processus de production relatifs à la grande plaisance et de l'usage original et imprévu qui y a été fait des ressources cognitives héritées et comme encastrées dans le site. Ce développement n'en est pas moins redevable aussi, et de manière importante, de la nécessité éprouvée par les 19 start-ups de se constituer en interlocuteur collectif face aux diverses collectivités territoriales et organismes d'intermédiation.

Enfin, l'insertion des mêmes entreprises dans le dispositif régional du Pôle de compétitivité Mer relève des mêmes impératifs ou des mêmes motifs de survie individuelle ou collective.

3.3. L'institutionnalisation du processus de création des start-ups

3.3.1. Institutionnalisations formelles et institutionnalisations informelles

Chacun des deux processus de création de start-ups débouche ainsi sur une phase finale - du moins est-ce la phase actuelle, aujourd'hui, en 2006 - d'intégration spatiale à un niveau régional. Déployée sur l'ensemble de la Provence, incluant l'aire métropolitaine marseillaise et l'agglomération toulonnaise, cette intégration régionale est l'achèvement provisoire d'un long processus constituée par l'articulation de deux modalités d'institutionnalisation. La première est formelle, la deuxième est informelle. Les deux constituent de ces « médiations institutionnelles » qu'évoquait Thierry Kirat et par lesquelles, selon lui, les faits de proximité contribuent à la dynamique des systèmes d'innovation territorialisés.

Une première modalité d'institutionnalisation se réalise par la construction délibérée et intentionnelle d'institutions pragmatiques formelles d'envergure régionale auxquelles sont dévolues des missions d'encadrement, de financement, d'organisation ou de diffusion technologique. Le processus de création de start ups des ingénieurs de Gemplus comme celui des marins de La Ciotat se coulent l'un et l'autre dans le moule institutionnel des sociétés d'économie mixte, des agences de développement, des circonscriptions géographiques et des procédures édifiées par les collectivités locales ou par les organes déconcentrés des grandes administrations. Dans cette perspective, ils en viennent à s'institutionnaliser eux-mêmes collectivement sous la forme de réseaux de coordination, de coopération ou de projets - ici les associations Baby smart, là l'association Siam ou Riviera Yachting Network - qui deviennent en quelque sorte les correspondants, les lobbies, les interlocuteurs collectifs ou les instances de référence des organismes formels d'encadrement, de financement, d'organisation ou de diffusion créés par ailleurs.

Une deuxième modalité se réalise de manière émergente et informelle par la construction progressive, entre les acteurs parties prenantes à la création des start ups, de règles collectives d'action, de représentations communes et de modèles de comportements collectifs homogènes particuliers. Par contraste avec les institutions pragmatiques délibérées et intentionnelles, celles-ci, toujours selon Kirat, sont organiques et émergent des interactions individuelles. Les créateurs de start ups de Gemplus et de La Ciotat, du fait de leur appartenance commune à des mondes particuliers, du fait des événements particuliers dont sont issus leurs projets et du fait du caractère régionalisé de leurs démarches de création d'entreprises, participent les uns et les autres à la construction de ce type d'institutionnalisation organique largement informelle.

3.3.2. Séquences d'apprentissage institutionnel

Les deux types d'institutionnalisation ne sont pas étrangers l'un à l'autre : les institutions organiques sous-tendent des processus d'institutionnalisation pragmatique et, réciproquement, les institutions pragmatiques peuvent préserver et prolonger des processus d'institutionnalisation organique. Entre l'un et l'autre se sont développées, tout au long du processus de création et de développement des start-ups, des articulations similaires qui nous paraissent relever de l'apprentissage institutionnel et qui peuvent être schématisées de manière séquentielle.

Dans chacun des deux cas, les créateurs de start-ups constituent un groupe au sein duquel des représentations, projets, formes conventionnelles de communication et patrimoines cognitifs collectifs sont véhiculés et se reproduisent, 3. Dans l'un et l'autre cas, les créateurs de start-ups construisent, de manière associative des institutions formelles de coordination, de coopération et de communication, 4. Dans l'un et l'autre cas, enfin, ces créateurs sont conduits à se déterminer (à se positionner) face à l'opportunité qu'ils ont d'intégrer un dispositif institutionnel formel régional nouveau - un pôle de compétitivité - au sein duquel ils sont appelés à participer à la construction d'une nouvelle forme de système spatialisé d'innovation.

Conclusion :

Documents de travail