



HAL
open science

Unité de lieu / Unité de temps : unité d'action(s) ? De la dynamique de clusterisation : le cas d'une halle regroupant des industries créatives

Brigitte Charles-Pauvers, Nathalie Schieb-Bienfait, Caroline Urbain

► To cite this version:

Brigitte Charles-Pauvers, Nathalie Schieb-Bienfait, Caroline Urbain. Unité de lieu / Unité de temps : unité d'action(s) ? De la dynamique de clusterisation : le cas d'une halle regroupant des industries créatives. Association internationale de management stratégique, 2010, Nantes, France. hal-01524294

HAL Id: hal-01524294

<https://hal.science/hal-01524294v1>

Submitted on 17 May 2017

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

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

Unité de lieu / Unité de temps : unité d'action(s) ?

De la dynamique de clusterisation : le cas d'une halle regroupant des industries créatives.

Brigitte Charles-Pauvers,
Nathalie Schieb-Bienfait,
Caroline Urbain
IEMN-IAE Nantes – LEMNA
Université de Nantes

En collaboration avec Sandrine Emin, Dominique Sagot-Duvauroux,
Université d'Angers - GRANEM

Résumé :

Avec le processus de décentralisation des politiques publiques, les acteurs locaux (villes, départements, régions...) s'engagent, selon les spécificités de leur territoire, dans la construction de réponses différenciées pour mettre en œuvre des formes de développement adaptées à leur contexte local. Dans le cadre des problématiques relatives aux dynamiques de clusterisation, notre travail de recherche a porté sur les relations produites par un regroupement géographique d'entreprises créatives et culturelles au sein d'une halle industrielle. Cette collectivité métropolitaine et sa cellule d'aménagement public s'interrogent sur « *ce qui s'est produit* » et sur les modalités de management de ce regroupement d'entreprises dans la mesure où cette halle va connaître de nombreux changements pour être complètement réaménagée. Nous avons choisi de centrer notre travail sur une lecture et une analyse micro et méso de la dynamique interne générée par ce regroupement récent d'entreprises sur ce territoire urbain restreint (à savoir cette halle industrielle), situé sur une friche industrielle actuellement en reconversion. De jeunes entreprises, présentes dans des activités créatives et culturelles, se sont trouvées rapprochées, sous l'effet conjugué d'une volonté politique (impulsée par la métropole) et d'engagements des acteurs chargés de l'aménagement ce territoire ; ce processus est engagé depuis une vingtaine d'années avec une accélération depuis environ dix ans. Nous nous sommes plus particulièrement intéressés aux conditions entrepreneuriales. Privilégiant une approche inductive, nous avons axé notre recherche sur les entrepreneurs, pour mieux cerner leurs projets et leurs initiatives entrepreneuriales ainsi que les pratiques relationnelles qui se sont développées dans le cadre de cet espace « clos », restreint, favorisant une « unité de lieu et de temps ». Dans quelle mesure cet espace favorise-t-il une « unité d'actions » ? et si oui de quelle(s) nature(s) ?

Notre travail a débuté par une approche du terrain avec l'étude de cas de cette Halle. Nous présentons dans un premier temps le contexte dans lequel cette recherche a été menée et les choix méthodologiques qui ont été retenus pour la conduire. Nous développons ensuite les analyses et les propositions obtenues sur la nature et le contenu des relations entre les entrepreneurs. Enfin, nous discutons de la nature des proximités, de la nécessité de favoriser des relations individuelles de face à face, du levier d'action pour le management que constitue cette proximité géographique et enfin du rôle des pouvoirs publics dans ce projet de territoire. Finalement, nous nous interrogeons les problématiques et enjeux de management que cette dynamique de clusterisation d'entreprises créatives et culturelles peut soulever.

Mots clefs : dynamique, cluster, entrepreneur, industrie créative étude de cas

Summary :

With the process of decentralization of the public policies, the local actors (cities, departments, regions) try to build differentiated answers, according to the specificities of their territory, in order to implement news forms of development adapted to their local context. Within the framework of problems relative to the cluster dynamics, our research work deals with the relationship produced by a geographical group of creative and cultural companies within an industrial hall. This metropolitan community and its unit of public development wonder on " what occurred " and on the modalities of management of this group of companies as far as this hall is going to experience several changes and to be completely reorganized. We chose to centre our work on an analysis at the micro and meso level about the internal dynamics generated by this recent group of companies on this territory.

Young companies have been developed in creative and cultural activities ; they were moved closer, under the combined effect of a political will and the commitments of the actors in charge of the development of this territory; this process has been engaged for about twenty years. We have been more particularly interested in the entrepreneurship conditions. Based on an inductive approach, we have centred our research on the entrepreneurs, to understand their projects and their entrepreneurship initiatives as well as the relational practices which have been developed within this "closed " and restricted space, (a kind of " unity of place and of time "). In what measure does this space favor an "united action"? And if it is, how can we characterize it ?

Our work has begun with a case study of this Halle. Firtsly we present the context in which this research was led and the methodological choices. Then, we develop analyses and propositions obtained on the nature and the contents of the relationship between the entrepreneurs. Finally, we discuss the nature of the nearness, the necessity of encouraging individual relationship ; we underline the control lever of action for the management which establishes this geographical nearness and finally the role of public authorities in this territorial project. Finally, we underline problems and stakes in management which this cluster dynamics of creative and cultural companies can raise.

Key words : culture economy, cluster, entrepreneurship, projects, territorial dynamics

Unité de lieu / Unité de temps : unité d'action(s) ?

De la dynamique de clusterisation : le cas d'une halle regroupant des industries créatives.

Brigitte Charles-Pauvers,
Nathalie Schieb-Bienfait,
Caroline Urbain
IEMN-IAE Nantes – LEMNA
Université de Nantes

En collaboration avec Sandrine Emin, Dominique Sagot-Duvauroux,
Université d'Angers – GRANEM
et Jean-Pierre Bréchet
- IEMN-IAE – LEMNA -Université de Nantes

Avec le processus de décentralisation des politiques publiques, le transfert de compétences de l'Etat aux régions, le développement des territoires métropolitains... les acteurs locaux (villes, départements, régions...) s'engagent, selon les spécificités de leur territoire, dans la construction de réponses différenciées pour mettre en œuvre des formes de développement adaptées à leur contexte local. Dans le cadre des problématiques relatives aux dynamiques de clusterisation, notre travail de recherche a porté sur les relations produites par un regroupement géographique d'entreprises au sein d'une halle industrielle, regroupement décidé et favorisé depuis 2005 par une grande métropole sur un territoire en reconversion, après la fermeture de ses chantiers navals. Cette collectivité et sa cellule d'aménagement public s'interrogent sur « ce qui s'est produit »¹ et sur les modalités de management de ce regroupement d'entreprises dans la mesure où cette halle va connaître de nombreux changements pour être complètement réaménagée. Relevant à la fois d'une démarche délibérée de planification mais aussi de processus émergents, les acteurs en sont venus à comparer ce lieu à un cluster, ou du moins à un « cluster en train de former » (en train d'advenir) »².

Nous avons choisi de centrer notre travail sur une lecture et une analyse micro et méso de la dynamique interne générée par ce regroupement récent d'entreprises sur ce territoire urbain

¹ Entretiens avec les responsables de la structure gestionnaire du lieu : « montrer que entreprises sont stratégiques, on est sur des intuitions... on constate une économie qui se développe sur des projets de taille modeste ».

² Entretiens avec les responsables de la structure gestionnaire et des élus de la métropole.

restreint (à savoir cette halle industrielle), situé sur une friche industrielle actuellement en reconversion. Sur cette friche industrielle autrefois dominée par l'industrie navale et métallurgique, de jeunes entreprises, présentes dans des activités créatives et culturelles, se sont trouvées rapprochées, sous l'effet conjugué d'une volonté politique (impulsée par la métropole) et d'engagements des acteurs chargés de l'aménagement de ce territoire ; ce processus est engagé depuis une vingtaine d'années avec une accélération depuis environ dix ans. Cette ville considère en effet que le développement de son territoire dépendra de sa capacité à concevoir, produire, commercialiser des activités et biens créatifs et culturels, en favorisant la valorisation de ressources et compétences locales et en attirant de nouvelles. Ainsi, à l'instar d'autres grandes villes et communautés urbaines européennes, cette métropole cherche à accroître son attractivité - tant auprès des professionnels, des gens des milieux culturels et créatifs, des étudiants, des entreprises qu'auprès des secteurs de l'éducation et de la formation- en offrant le meilleur cadre de vie naturel, social et culturel (Florida, 2002 ; Scott et Leriche, 2005 ; Pilati et Tremblay, 2007).

Ce présent propos n'ouvrira pas le débat des différentes définitions des industries créatives et culturelles³ et des différents modèles économiques et territoriaux repérés (Santagatta, 2002 ; Greffe 2003). Parallèlement, il est reconnu que les évolutions contrastées du développement des territoires ne peuvent plus être comprises à partir de la seule prise en compte de l'évolution des forces exogènes et globales ; comme le rappelle Conti (1996), ces évolutions relèvent plutôt (ou aussi) de la dynamique interne même du territoire, dynamique fondée sur la valorisation des conditions locales endogènes et spécifiques, à savoir les conditions sociales, entrepreneuriales et organisatives. Dans le cas présent nous nous sommes plus particulièrement intéressés aux conditions entrepreneuriales.

A cet effet, nous avons préféré axer notre recherche sur les entrepreneurs, pour mieux cerner leurs projets et leurs initiatives entrepreneuriales ainsi que les pratiques relationnelles qui se sont développées dans le cadre de cet espace « clos », restreint, favorisant une « unité de lieu et de temps ». Dans quelle mesure cet espace favorise-t-il une « unité d'actions » ? et si oui de quelle(s) nature(s) ?

Cette expérience est intéressante à observer car les entreprises qui y participent ont un rôle déterminant dans une économie dont les axes de développement concernent des projets de

³ Nous reprendrons la définition proposée par l'union européenne : les industries créatives aussi appelées « industries culturelles » peuvent être définies comme « *Des industries qui trouvent leur origine dans la créativité, les compétences et le talent d'une personne et qui ont un fort potentiel de croissance et d'emploi à travers la production et l'exploitation de la propriété intellectuelle* » (UK Creative Industries Task Force, 1997).

taille modeste portant sur des activités nouvelles et créatives. De plus, cette problématique de dynamique de regroupement est encore insuffisamment étudiée d'autant plus quand il s'agit de micro-entreprises et très petites entreprises, très engagées dans une économie de projet. Des recherches récentes sur le développement de cluster créatif ont d'ailleurs souligné la complexité de cette question (Bayliss, 2007).

Nous nous sommes intéressées aux relations que cette quarantaine d'entreprises installées dans cette halle industrielle ont pu nouer. Nous partons de l'idée que ces relations, qui permettent à ces jeunes entreprises du secteur créatif et culturel récemment créées de s'ancrer dans un nouvel espace de référence, sont susceptibles d'avoir des effets sur leur activité et sur le territoire. La démarche méthodologique suivie peut être qualifiée d'inductive au sens où nous n'avons pas posé d'hypothèses sur la nature ou le contenu de ces relations ou encore sur les processus de construction. Nous avons cherché à les identifier et à les comprendre afin d'enrichir la connaissance sur la dynamique de clusterisation relative aux entreprises créatives et culturelles qui présentent des spécificités dans leurs activités et leurs modalités de structuration et d'organisation.

Le travail a donc débuté par une approche du terrain avec l'étude de cas de cette halle, regroupant géographiquement des petites entreprises créatives et culturelles. Nous présentons dans un premier temps le contexte dans lequel cette recherche a été menée et les choix méthodologiques qui ont été retenus pour la conduire. Nous développons ensuite les analyses et les propositions obtenues sur la nature et le contenu des relations entre les entrepreneurs. Enfin, nous discutons de la nature des proximités et des relations observées pour s'interroger ensuite sur les problématiques et enjeux de management que cette dynamique de clusterisation d'entreprises créatives et culturelles peut soulever.

1. La Halle : contexte et méthodologie de l'étude

L'investigation est intervenue à une période charnière dans la formation de ce quartier et dans son processus de réhabilitation. Par ailleurs, si un certain nombre de décisions et d'axes politiques et économiques sont dessinés et exprimés formellement lors de rencontres publiques et dans des documents (rapports de présentation, dossier de presse...), de nombreuses interrogations –exprimées par nos interlocuteurs (élus, aménageurs, entrepreneurs)- demeurent quant à la réalité et à la nature de cette dynamique de clusterisation. L'intérêt porté à certains modèles de développement de clusters tels que le cluster cinéma et audiovisuel à Hollywood et en Seine Saint-Denis ou encore le cluster

d'entreprises de jeux vidéos de Montréal (Québec) (Allen et Scott, 2003) est évoqué, autant de références à des projets d'action collective qui renforcent la pertinence des regards et questionnements portés sur cette dynamique de regroupement. Toutefois, ces travaux portent sur des modèles de développement qui relèvent plus de la mono-industrie, ce qui précisément n'est pas le cas dans le contexte étudié.

Notre travail a cherché à apporter à cette problématique complexe des éclairages complémentaires à la littérature sur les clusters qui a le plus souvent privilégié l'analyse synchronique dans des contextes d'industries manufacturières. Nous avons donc choisi une démarche contextualiste, historique et processuelle en nous engageant dans une recherche⁴ longitudinale pour tracer à la fois l'histoire de ce quartier ainsi que les processus de « sentier » et identifier les trajectoires de ces entrepreneurs et de leurs entreprises.

La démarche empirique s'appuie sur trois volets déployés de manière concomitante : une analyse historique du projet de réhabilitation urbaine à partir de documents et d'archives, d'entretiens avec les élus et responsables, des rencontres avec des acteurs impliqués dans cette reconversion (élus et responsables de l'aménagement urbain) enfin des entretiens semi-directifs avec une quarantaine de créateurs d'entreprises créatives installés dans cette halle complétés par un questionnaire. Ce processus a donc permis une triangulation des données et de l'analyse en utilisant différents procédés de production de données et en mobilisant plusieurs chercheurs (en économie et gestion) pour le mener.

1.1. Une méthodologie spécifique pour un quartier en émergence

Très rapidement, il s'est avéré que le cas de la Halle était issu d'une dynamique complexe mobilisant de nombreux acteurs en interactions et répondant à de multiples enjeux (politiques, économiques, urbanistiques, culturels) dont l'analyse requiert la prise en compte de niveaux méso (territoire métropolitain) et micro (les acteurs / entrepreneurs). Cette perspective a guidé nos choix méthodologiques.

L'implantation de ces entreprises s'est réalisée sous l'effet conjugué d'une action volontariste des pouvoirs publics et de l'aménageur et de processus « opportunistes » liées à des possibilités d'offre de petits espaces à louer et à la cooptation des entreprises entre elles pour

⁴ La recherche se poursuit et va se poursuivre dans les mois et années futurs.

s'installer. A l'origine, la réhabilitation de cette halle été effectuée en réponse aux sollicitations d'entreprises rejoignant le souci des pouvoirs publics locaux (la Métropole Urbaine) de la maintenir en bon état. Il importe donc de ne pas observer le regroupement à un instant t mais d'en comprendre la genèse et l'évolution.

Comment s'est opérée cette « concentration » de petites entreprises des industries créatives, positionnées sur des marchés innovants ou émergents, qui aujourd'hui sont au cœur de ce projet du quartier de la création ?

Dans quelle mesure une dynamique entre ces petites entreprises locataires installées spontanément au sein de cette halle s'est-elle développée ? Ces entreprises aux métiers différents, ont-elles été amenées, à la faveur du regroupement et de la proximité, à échanger voire à collaborer sur des projets ?

Par ailleurs, plusieurs niveaux et profils d'acteurs doivent être pris en compte dans l'étude. Il convient alors d'articuler différentes modalités de travail (analyse des publications et études antérieures réalisées sur le projet, organisation d'entretiens collectifs et d'entretiens individuels, participation aux réunions organisées par les acteurs publics, ...), ceci afin d'intégrer au mieux la diversité des projets engagés à différentes échelles (celles des entrepreneurs, mais aussi celles du quartier et du territoire).

Enfin, il a fallu aussi aborder des « situations de gestion » provisoires, transitoires, contingentes... et s'interroger sur comment se saisir de l'émergent, du spontané ?

Pour l'ensemble des acteurs rencontrés, les guides d'entretien ont été structurés autour de trois thèmes génériques : l'historique du lieu, les activités économiques, les collaborations.

1.1.1. Différents acteurs présents à différentes échelles

Dans ce projet, l'acteur public et ses instances techniques (société d'aménagement du site, société de gestion de la Halle...) côtoient donc les entrepreneurs locataires de la halle. Nous avons veillé à rencontrer tous ces acteurs pour croiser les visions du projet à la fois à l'échelle du territoire métropolitain mais aussi à l'échelle individuelle.

Au niveau des entrepreneurs, on peut distinguer deux types de locataires au sein de la halle : ceux qui ont des besoins liés à une phase de lancement ou à un projet spécifique et limité dans le temps et ceux qui profitent au sein des halles d'une opportunité face à la précarité financière de leur projet.

1.1.2. Une métropole engagée dans une reconversion industrielle

Cette métropole historiquement connue pour ses chantiers navals et son industrie agro-alimentaire s'est engagée depuis une vingtaine d'années dans une politique active de soutien aux activités culturelles. Plus récemment, elle a fait le choix de développer une filière créative et culturelle, localisée au sein d'un quartier (qualifié de « Quartier de la création »).

« En 1987, lors de la fermeture des chantiers navals, l'île de XX était le symbole du déclin de la ville. Aujourd'hui, elle est devenue celui de son renouveau », (élu, adjoint aux grands projets urbains). Dans une logique de développement local, l'ambition de cette métropole est de créer des emplois et de devenir attractive grâce à une identité culturelle forte, reconnue et appréciée par tous. « Peu de villes ont, autant que XX, ont utilisé la culture comme levier de développement », (directeur d'un lieu culturel). En effet, la diversité et l'échange d'idées jouent un rôle important pour la création d'une puissante et dynamique vitalité urbaine. On peut considérer que cette ville passe d'une politique culturelle à une politique de la culture. Parallèlement, la région compte sur ce nouvel environnement stratégique pour faciliter les échanges de toutes sortes entre les deux grandes métropoles, pour stimuler l'innovation et augmenter sa compétitivité et son attractivité⁵.

1.1.3. Vers une gestion pragmatique d'un espace industriel... pour une installation provisoire d'entreprises

Au cœur de ce projet du Quartier de la création se trouve la réhabilitation d'anciennes halles industrielles, désaffectées suite au départ d'une grande entreprise de chantier naval. Pour éviter sa détérioration, la métropole a racheté ce lieu pour le réaménager en espace de bureaux. Initialement, le projet était de créer une cité des biotechnologies pour accompagner l'essaimage d'activités de recherche et développement et de valorisation de l'hôpital. Mais, le rythme de développement de cette filière étant insuffisant pour occuper les 12 000 m² prévus le projet initial a été révisé. Il va en résulter une gestion très pragmatique et provisoire pour « remplir » les halles, avec des acteurs socio-économiques, les loyers perçus permettant d'en

⁵ A l'horizon 2014, ce quartier de la création sera le nouveau secteur dynamique du développement de la métropole. Il représentera une surface de 90 000 m² à aménager, un investissement de 180 millions d'euros ; il réunira donc une grande diversité d'acteurs, 4 500 étudiants, 100 enseignants-chercheurs et un millier d'emplois créés dans les activités des médias, de l'édition, de l'architecture, des arts graphiques et visuels... ; aux côtés de la nouvelle école d'architecture (déjà implantée) s'y côtoieront les écoles Beaux-Arts, l'école de Design, des filières formation et de recherche de l'université... , la création d'équipements publics dédiés à la recherche et à la médiation, les entreprises liées aux secteurs créatif et culturel (notamment dans les principaux domaines des industries créatives et culturelles, à savoir la communication, le design, les arts de la scène, l'architecture et les arts visuels).

assurer l'entretien. Vers 2005-2006, des premiers artistes sont venus s'y installer, suivies par des petites entreprises liées au développement du Web.

On observe donc que l'arrivée et l'installation de chaque entreprise s'est faite « chemin faisant » sans logique industrielle planifiée. Progressivement se développe un usage transitoire de la halle pour les industries créatives avec des petits acteurs privés : « *Au départ, l'idée c'était de remplir... ce lieu coûte cher.....plus il y a de locataires plus les travaux que l'on fait...* » ; « *au départ, on était toute entreprise confondue, mais moi je voulais pousser les entreprises créatives pour démontrer que c'est pas parce que l'on est petite entreprise créative que l'on est mauvais payeur* »⁶.

La société gestionnaire du lieu est régulièrement sollicitée par des créatifs à la recherche de locaux et d'accord pour accepter des baux précaires de 23 mois. « *Ce n'est pas sélectionné, il n'y pas de commission de sélection. Beaucoup d'entreprises se logeaient dans des logements (petits). D'autres travaillaient chez eux donc étaient isolés* ».

Leur demande immobilière porte pour la majeure partie sur des espaces de petites tailles, à prix limité et permettant une proximité physique et un réseau d'échange avec des structures comparables. Les entreprises disposent d'une convention d'occupation précaire (avec renouvellement possible) d'une durée de 23 mois et de loyers modérés. Sa configuration permet de répondre à différents besoins (surfaces de 13 à 70m², moyenne de 45m²) car elle dispose de bureaux et d'ateliers mais également de grands volumes et d'espaces libres ou de stockage. L'organisation par les acteurs eux-mêmes d'un espace mutualisé de bureaux est difficile du fait de la « sécabilité des plateaux ».

Au fil des années, la configuration de la Halle a changé. En cinq années, une cinquantaine de petites entreprises se sont progressivement regroupées et ont créé ainsi une « dynamique spontanée », constatée et exprimée par les entrepreneurs eux-mêmes mais aussi par les acteurs publics. 150 à 200 salariés au total se croisent quotidiennement dans la Halle. On observe alors une multitude d'échanges entre les locataires, qui vont du simple échange d'informations ou prêt de matériels à la co-construction de projet. Du fait du regroupement et de la proximité géographique et organisationnelle, les structures utilisent leur voisinage comme une ressource qui débouche parfois sur des collaborations plus ou moins importantes. Résultant à la fois d'une démarche délibérée de planification mais aussi de processus émergents, les acteurs en sont venus à comparer ce lieu à un cluster, ou du moins à un « cluster en train de former » (en train d'advenir).

⁶ Entretien avec la société d'économie mixte chargée de l'aménagement urbain.

C'est au moment où la Halle va connaître de nombreux changements pour être complètement réaménagée (avec le transfert de l'école des Beaux Arts) que les acteurs économiques et politiques s'interrogent sur la nature et les effets de cette clusterisation pour mieux en cerner les problématiques managériales relatives à cette phase de transition. Leurs craintes seraient de « casser une dynamique de clusterisation ».

1.2. L'analyse des discours des entrepreneurs de la Halle

Pour approfondir cette première phase d'analyse, 45 entretiens semi-directifs ont été menés entre juin 2009 et juillet 2010 auprès des entrepreneurs des entreprises implantées dans la halle. Les thématiques ont porté sur les questionnements suivants :

- pour l'historique de l'activité : connaître l'histoire de l'entrepreneur avant l'arrivée à la Halle, les conditions d'hébergement antérieures ;
- pour l'activité économique : préciser les caractéristiques de la structure, les activités, indiquer des éléments économiques et budgétaires de l'activité, les emplois ;
- pour les collaborations avec les autres entreprises des halles : indiquer la nature des relations, les occasions d'échange, la perception de l'ambiance et de la configuration des lieux.

Ces entretiens ont été complétés par un questionnaire remis à chaque entrepreneur pour préciser la description des entreprises et la nature des relations (professionnelles, partenariales, informelles...). Ces entretiens (34⁷ entretiens retranscrits) ont été soumis à une analyse statistique des données textuelles (à partir du logiciel Alceste 2009⁸) et à une analyse de contenu. Il en ressort 112605 mots, dont 8058 formes distinctes qui se décomposent après réduction du vocabulaire en 1089 formes réduites, 686 formes supplémentaires qui vont être des mots outils (articles, pronoms, marqueurs de temps, de lieu, d'espace) et 46 modalités de variables. 73 % d'Unités de contexte élémentaires⁹ (u.c.e.) ont été classées, en d'autres termes

⁷ Certains entretiens enregistrés étaient inaudibles.

⁸ Analyse des Lexèmes Co-occurents dans un Ensemble de Segments de Textes

⁹ Les unités d'analyse retenues (ou u.c.e, unité de contexte élémentaire) sont des portions de paragraphe comprenant une ou plusieurs phrases, identifiées de façon automatique par le logiciel. La principale propriété du logiciel Alceste est de « quantifier un texte pour en extraire les structures signifiantes, afin de dégager l'information essentielle contenue dans les données textuelles » (Reinart, 1999). Il effectue sur le texte une analyse de classification descendante hiérarchique (CDH) pour regrouper les données textuelles en classes à partir d'un chi-deux d'association qui croise le nombre d'u.c.e. retenues dans le corpus, le nombre d'u.c.e. de la classe considérée, le nombre d'u.c.e. où le mot analysé est présent et le nombre d'u.c.e. de la classe où le mot est présent. Sur les classes obtenues à l'issue de cette analyse, il effectue ensuite une analyse factorielle des correspondances (AFC) pour offrir une représentation spatiale schématique des relations entre ces classes. Cette représentation spatiale prend la forme d'un graphique où les éléments constitutifs de chaque classe (le vocabulaire spécifique à chaque classe) sont projetés sur un plan factoriel selon leurs proximités respectives.

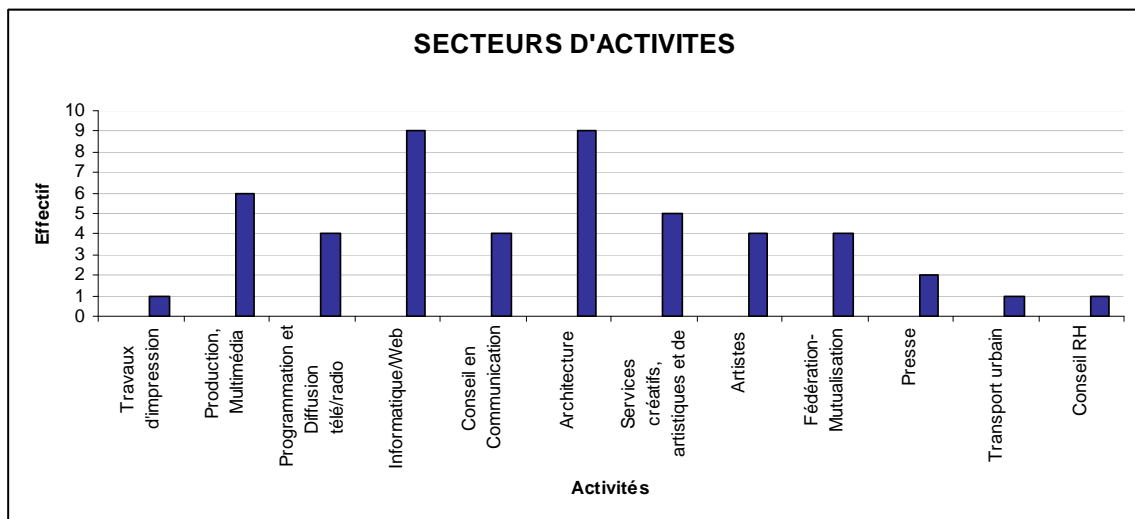
73 % de discours a été retenu et classé. Le traitement fait ressortir 5 classes, qui correspondent aux 5 types de discours (présences significatives des formes (ou mots) dans la classe, leurs absences significatives) et l'ordre de spécificité des classes, selon une analyse par classification hiérarchique descendante. L'Analyse Factorielle des Correspondances nous donne les représentations en corrélations, contributions et coordonnées des classes, des individus et des formes.

2. Les entreprises et leurs relations

2.1. A propos des entreprises

Dans un premier temps, il nous semble important de souligner que ces entreprises sont majoritairement des petites entreprises, engagées dans des secteurs d'activité différents, avec une certaine diversité dans les statuts, dans l'historique de leur installation, mais aussi dans leur localisation dans la Halle.

Sur les 50 entreprises, 48 entreprises exercent leurs activités dans le domaine des **industries créatives et culturelles**. Pour les 2 autres entreprises, l'une est spécialisée dans les transports urbains et l'autre dans les ressources humaines.



Sur 50 entreprises, nous avons vu auparavant que 48 faisaient partie du secteur des industries créatives et culturelles au sein de la Halle. Les industries culturelles sont celles qui

sont spécialisées dans la production, l'édition ou la diffusion de produits culturels. Elles recouvrent donc plusieurs domaines comme la télévision et la radio, l'imprimerie, l'édition (livre, presse) ou la musique. On constate sur le schéma ci dessous que la majeure partie des structures de la Halle appartiennent à cette catégorie, soit environ 60%. Les industries créatives regroupent les activités de création relevant de la propriété intellectuelle comme la photographie, l'architecture, l'art, le design... Dans la Halle, elles représentent 36% des entreprises.

Tableau 1 : classification des entreprises de la Halle par secteur d'activité

ACTIVITES	
1	Travaux d'impression
2	Production, Multimédia
3	Programmation et Diffusion télé/radio
4	Informatique/Web
5	Conseil en Communication
6	Architecture
7	Services créatifs, artistiques et de spectacles
8	Artistes
9	Fédération-Mutualisation
10	Presse
11	Transport urbain
12	Conseil RH

Pour le statut (2 non renseignées) : Les SARL et associations sont les statuts les plus fréquemment rencontrés au sein de la Halle : 17 SARL, 8 Associations, 7 SA (ou SAS), 6 Indépendants, 4 EURL, 4 EI, 2 SCOP.

- Pour leur année de création (5 non renseignées) : les structures juridiques sont assez récentes puisque plus de 60% d'entre elles ont été créés il y a moins de 5 ans. 3 en 2009, 23 entre 2006 et 2008, 5 entre 2004 et 2005. Seulement 14 entreprises ont été créées avant 2004.

- Pour leur installation : environ 50% des entreprises se sont installées en 2007. 11 en 2009, 5 en 2008, 23 en 2007. 11 structures se sont installées entre 2004 et 2006, la première entreprise répertoriée étant une radio privée.

- Pour les emplois : environ 38% des entreprises ont un effectif égal à 1 ; 19 exercent sans employé ; 21 entreprises ont 2 à 4 personnes. Seules 7 structures ont un effectif au dessus de 5 et on compte 3 « noyaux » (c'est-à-dire une entreprise travaillant avec de nombreux bénévoles ou intermittents).

- Pour la composition de leur clientèle (6 non renseignées) : 37,5% des structures travaillent principalement avec des entreprises et seulement 14,5%, essentiellement avec des particuliers.

21 pour des entreprises, 11 pour des collectivités publiques, 7 pour des particuliers, 2 pour des associations.

- Enfin pour la répartition géographique de la clientèle (6 non renseignées) : 38% des entreprises ont une clientèle majoritairement locale. 19 pour l'agglomération métropolitaine, 8 dans la région, 10 au niveau national. Aucune entreprise n'a de clientèle internationale prédominante.

Ces premiers résultats soulignent la prédominance de très petites entreprises, avec une activité ancrée très localement. Elles se caractérisent par une faible spécialisation du travail en interne et une organisation peu structurée. Les spécificités des métiers et activités exercés requièrent une polyvalence et une autonomie à la fois pour l'entrepreneur et ses salariés (quand il y en a). Ces caractéristiques se trouvent renforcées par l'engagement des entrepreneurs dans une économie de projet.

La présence dans la halle tend à soutenir cette économie de projet, à la fois en favorisant les processus de travail mais aussi les processus décisionnels de l'entrepreneur, dans la mesure où il dispose dans ce lieu d'une diversité d'acteurs aux compétences et profils variés, auprès de qui il peut aller s'informer, se faire conseiller voire solliciter une aide ponctuelle (pour une expertise « flash ») ou une intervention plus importante (dans le cadre d'échanges marchands). L'entrepreneur se trouve en quelque sorte « plongé » dans un écosystème qui favorise son activité, et lui permet de disposer d'un système d'information externe, ouvert et diversifié où s'opère une diffusion rapide de l'information et de la connaissance du fait de la proximité à la fois géographique mais aussi psychologie avec d'autres acteurs de la Halle, Ce système d'information externe s'avère assez complexe, il est généralement fondé sur des contacts directs mais aussi indirects (dans une logique proche de celle des liens faibles développés par Granovetter ou des petits mondes par Zimermann).

2.2. A propos des relations favorisées par la proximité

L'étude des échanges favorisés par cette proximité (unité de lieu liée à la Halle) s'est révélée plus complexe à analyser. En effet, la prédominance des TPE et PE a souvent rendu difficile pour les acteurs de distinguer les relations d'ordre personnel et d'ordre professionnel ; en effet, leurs activités en mode projet entraînent un décryptage souvent délicat des ressorts et genèse des relations. Ainsi, les premiers entretiens exploratoires ont fait ressortir une plus large palette de nature de relations que nous avons choisi de distinguer en neuf types différents de relations ou échanges. Il en ressort 2 catégories : les échanges

informels (relations non-marchandes) et les échanges formels de type professionnels (les relations marchandes).

2.2.1. Les échanges informels

Les échanges informels sont des relations non marchandes, c'est-à-dire qu'elles n'entraînent ni de contrat, ni d'échanges financiers. Au sein de la Halle, nous avons pu observer les échanges suivants :

- le prêt de matériel ou la mutualisation de moyens,
- la sous-location,
- l'entraide, échange d'information et transfert de savoir-faire,
- la situation d'adhérent à une structure,
- la mise en relation,
- la « mise en vitrine » (ou promotion de l'entreprise par des reportages réalisés par des acteurs de la halle –presse, radio, TV-)

• Verbatim « Echanges informels »

S : la mutualisation possible du matériel et les dépannages sont facilités et plus motivants que d'être chez soi (on a un contact réel avec ses interlocuteurs)

V : c'est pratique pour l'échange des infos

W : on utilise le réseau des autres pour trouver des fournisseurs

C : La présence dans la Halle a permis de développer le réseau et d'avoir de nouveaux contacts (le CA a doublé après l'installation à la Halle).

AF : on réalise des économies, on échange du matériel, on s'entraide.

AG : c'est très favorable au développement des rencontres et collaboration, ...quel gain de temps pour trouver les prestataires, clients

AH : la rencontre avec l'entreprise X, (nouveau collaborateur) a apporté un savoir faire utile

AT : recherche de prestataires facilitée

On constate effectivement que la proximité des entreprises favorise les relations non-marchandes. Le fait de se croiser et d'échanger régulièrement crée une relation de confiance qui facilite ce type d'échange. Or pour de telles structures, une information ou un conseil se révèlent à la fois enrichissant sur le plan personnel et/ou professionnel mais aussi susceptibles de favoriser de nouveaux projets.

2.2.2. Les échanges formels de type professionnel

Les échanges formels qualifiés d'échanges « professionnels » concernent des relations marchandes, qui sous-entendent la réalisation d'un contrat ou d'une relation financière entre les deux parties.

Au sein de la Halle, voici celles que nous avons repérées et tentées de caractériser :

- la relation simple de sous-traitance de rang 1 : c'est-à-dire une relation client/fournisseur ;
- la relation client / fournisseur en réponse à une commande d'un client d'une des entreprises : sous-traitance anticipée ;
- la co-construction : un projet monté en commun et abouti ;
- la relation financière de type société mère / société filiale ;
- la sous-traitance de rang 2 : le donneur d'ordre et le sous-traitant sont tous les deux dans la Halle et le sous-traitant de rang 1 est une entreprise de la Halle.

Après la lecture des entretiens, nous avons remarqué qu'un troisième type de relations était souvent cité par les entreprises, à savoir :

- le projet envisagé entre plusieurs acteurs de la halle mais non concrétisé : le projet est resté au stade de projet ;
- le potentiel de projet : deux entreprises qui se voient bien travailler ensemble.

• *Verbatim « Echanges professionnels »*

N : la proximité, le fait de ne pas avoir à se déplacer, de se croiser régulièrement il se développe des choses qu'ils n'auraient peut-être pas pu se développer autrement..., la présence ici a permis de rencontrer des gens et développer des projets ;

Q : la proximité renforce les liens et peut aboutir sur des projets professionnels qui ne seraient pas arrivés sans la proximité ;

R : il est facile de suivre un projet avec des partenaires qu'on a sous la main ;

Z : cela permet de travailler en réseau avec d'autres architectes ;

AJ : certains contrats dus à la proximité n'existeront plus s'ils partent ;

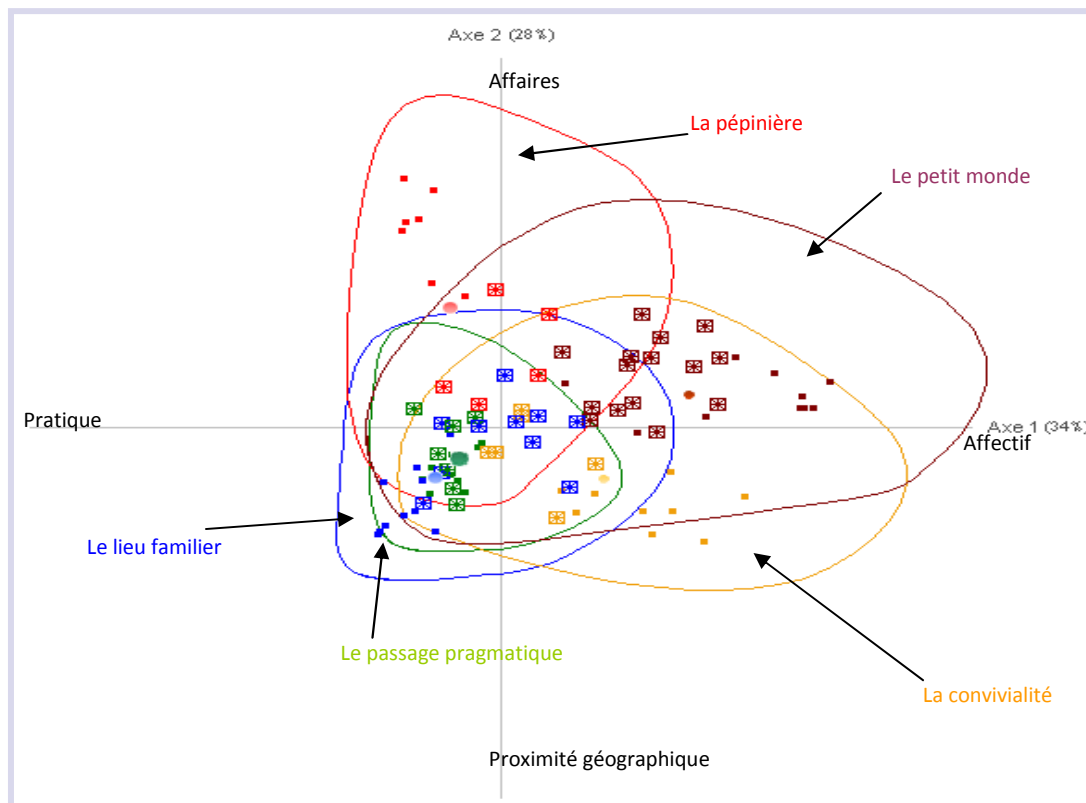
AP : les rencontres sont facilitées par la proximité, il y a des projets qui se créent grâce à ça

On constate alors que certaines entreprises ont développé des projets avec d'autres entreprises de la Halle, qu'elles n'auraient pas développés sans leur présence à la Halle et sans la proximité de certains acteurs, entrepreneurs / entreprises. Cette proximité organisée leur permet également de réduire leurs coûts « ex-ante » lié à la recherche de partenaires.

2.3. A propos de la perception de la nature des relations

A l'issue du traitement des discours par Alceste, il en ressort cinq classes, qui se structurent autour de deux axes (graphique 1). L'axe horizontal correspond au contenu de la relation, sur un continuum « pratique » / « affectif » ; l'axe vertical correspond à la nature de la relation organisée sur un continuum « proximité géographique » / « affaires ». On notera la forte opposition entre le discours de la **classe n°3** et celui de la **classe n°4**. La **classe n°1** est proche du centre d'inertie du fait d'un discours peu marqué.

Graphique 1 : Typologie selon le contenu et la nature des relations



La **classe n°1**, que nous avons nommée « **le passage pragmatique** » représente 38,8 % du discours classé avec comme vocabulaire spécifique **peut-être, chose, dire, truc, aller, genre, parler, justement, quelqu'un**. Cette classe est peu marquée et se situe au centre de toutes les autres classes. Elle rend compte de la flexibilité relationnelle des entreprises qui la composent qui y trouvent des relations en nature et intensité en fonction de leurs besoins. Voici un extrait des U.C.E. de cette classe :

No : « *Moi, c'est vraiment -vous avez dû comprendre- une expérience extrêmement positive. Ça a changé beaucoup de choses dans mon entreprise ?* »

Au : « *Oui, AK. Donc, lui, j'ai travaillé avec lui. Enfin, il a fait quelque chose pour moi, il a fait des supports pour moi.* »

Ba : « *Je ne les connais pas du tout. J'en ai entendu parler parce que Max de NO, lui, les connaît assez bien je crois, mais moi, pas du tout ... De toute façon, c'est clair, on le voit bien, les entreprises en général se regroupent dans les mêmes secteurs, enfin je veux dire géographiques, ça a bien un intérêt.* »

Act : « *Donc finalement, à force de voir quelqu'un tous les jours, il y a une étape de brûlée. Voilà, ça peut relever de ça. Après, moi, je suis plutôt, au jour d'aujourd'hui, de voir dans les relations professionnelles, oui, c'est peut-être « ah tiens, lui, il a une compétence », un jour, j'ai un client qui m'en parle, je ne le connais pas, lui parler de quelque chose.* »

La **classe n°2, nommée « le lieu familier »** représente 20,1% du discours classé, avec comme vocabulaire **lieu, quartier, ville, local, idéal, ambiance, aime, loyer, important...** Cette classe évoque la localisation dans ce quartier, la configuration des halles et les impressions des locataires sur cet endroit. Elle insiste sur le côté pratique du lieu. Voici un extrait des U.C.E. de cette classe :

Map : « *l'histoire du lieu c'était important* » « *je pense qu'il y a plein de gens qui aimerait continuer à habiter un lieu comme celui-là* »

Bew : « *ce quartier a une histoire* », « *c'est idéal pour des petites structures qui se lancent* », « *le centre-ville c'est super, c'est un quartier qui a un avenir, qui bouge, agréable de faire le trajet en vélo* », « *bonne qualité d'échange avec les gens et une bonne dynamique* »

No : « *on est dans un quartier en plein boom, je trouve qu'on ne paye pas cher quand-même* ».

Iak : « *c'est vraiment hyper sympa, j'adore* », « *si ça pouvait continuer comme ça, moi je resterais longtemps* », « *il y a une dynamique, une solidarité entre nous* »

Iod : « *une bonne ambiance* »

Let : « *le côté dynamique est très intéressant* »

La **classe n°3, nommée « la pépinière »** représente 19,1% du discours classé avec comme vocabulaire **association, région, statut, national, agence, juridique, installation, créer, structure...** Ici, le vocabulaire est plutôt organisationnel et propre à de jeunes entrepreneurs. Voici un extrait des U.C.E. de cette classe :

Ole : « *Aujourd'hui, le Pôle c'est 104 structures adhérentes : le plus gros pôle régional de France* »

Tei : « *l'objectif de cette agence, c'est d'avoir des clients régionaux de l'ouest de la France* », « *l'agence est très indépendante quand même par rapport à Lyon* » « *l'agence de Nantes est la dernière qui a été créée en septembre 2007* »

Au : « *il (Bew) fait aussi partie d'un groupe d'entreprises autour du logiciel libre* »

Olu : « *on a créé la société dans mon logement personnel, et l'installation dans la Halle date de début mai 2007* »

La classe n°4, « la convivialité » représente 13,3 % du discours classé avec comme vocabulaire **connaître, croiser, bonjour, repas, occasions, sympa, informel, apéros, Tranche de Cake...** La classe décrit la « vie de quartier » et les occasions d'échange au sein de la Halle. Elle évoque principalement le côté affectif lié à la proximité. Voici un extrait des U.C.E. de cette classe :

Osc : « Au départ, on a du se connaître à l'un des repas ou à Tranche de Cake », « j'essaie d'organiser une fois par an un repas via la mailing List, on se croise aussi aux hangars à vélo et boîtes aux lettres qui sont des endroits communs »
Iak : « Je connais la personne parce qu'on se croise, on se dit bonjour, on se fait la bise », « Je les (Pam) connais plus de nom, j'ai vu beaucoup de chose signée de leur main sur la liste »
Au : « C'est complètement l'occasion qui fait le larron, c'est vraiment ça, après, on a tendance à organiser des rencontres : on a fêté la galette des rois, Noël, les choses comme ça »
Tei : « Our, je le connais, je les rencontre à quelques occasions de pots »
Ich : « On déjeune ensemble, les nénettes elles sont sympa »
Nolo : « Il y a un gars qui est super sympa »

La classe n°5, ou « le Petit Monde » représente 8,7 % du discours classé avec comme vocabulaire **connaissance, relations, discussion, solliciter, projet, échange, ensemble, personnel...** Elle évoque les échanges voire les projets communs envisagés. L'intérêt pour le lieu est avant tout utilitaire pour ces entreprises. Voici un extrait des U.C.E. de cette classe :

Dan : « on a travaillé avec SC. au travers d'échanges informels et la collaboration est venue car il avait un besoin de scénographe »
Ina : « Ils sont venue solliciter des étudiants de RAD pour participer à la carte de vœux de la Métropole, on a eu des discussions professionnelles et informelles »
Bew : « on a des échanges permanents avec la TV depuis qu'ils sont dans la Halle » « la coproduction est possible avec OLU mais ça n'a pas encore abouti »
Ois : « on a fait de la production de film avec eux (Ant) et on a des projets de films »
Ars : « on n'a pas de relation avec Rad, mais on a connaissance de l'occupant »
Tui : « Ils ont réfléchi à des projets ensemble (Arc) ».

3. Discussion

Notre recherche nous a permis de mieux cerner combien la problématique de dynamique de clusterisation est complexe : les outils de management, pour accompagner la transition vers une économie post industrielle tournée vers les industries créatives et culturelles et plus précisément pour manager une action collective, sont encore à inventer. Elle nous conduit à souligner l'intérêt de préciser le contexte du questionnement des proximités entre acteurs du lieu. En effet au-delà de la proximité géographique, nous avons repéré d'autres proximités, ce qui soulève de pertinentes interrogations sur la « situation de gestion » que constitue la Halle et les relations individuelles de face à face qu'elle favorise. Enfin, cette recherche nous invite à poser la question de la gouvernance territoriale de ce qui nous semble être un système productif urbain.

3.1. Quelles proximités ?

Tout d'abord, cette complexité de la dynamique de clusterisation est perceptible dans le caractère assez inextricable des relations nouées, notamment parce que les acteurs regroupés dans cette Halle agissent selon des modalités plurielles, où relations personnelles et professionnelles, relations sociales et relations économiques sont étroitement imbriquées, comme en témoignent la diversité des relations d'échange qui empruntent à la fois au registre marchand mais aussi à celui de la réciprocité (Polanyi, 1944, 1977). Par ailleurs, cette proximité liée au regroupement renvoie à une question physique (proximité géographique en relation avec la distance et la topologie des lieux), mais aussi à une question de perception et de ressenti des acteurs (Torre, 2008).

La perception des acteurs sur les relations qu'ils ont construites dans la Halle témoigne de l'imbrication des différents types de proximité. Les cinq classes que nous avons identifiées, bien que significativement distinctes présentent de très forts recoupements. Ce résultat nous conduit à deux remarques. Tout d'abord, il s'agit, à l'instar de Torre (2008) de dépasser les à priori reposant sur tel ou tel positionnement théorique (en particulier institutionnaliste, interactionniste) ou méthodologique (individualisme versus holisme) pour s'inscrire dans une pragmatique de l'action. Il conduit également à souligner que la proximité est avant tout une proximité de perception et de ressenti des acteurs.

Se nourrir du terrain nous semble d'autant plus essentiel que les entreprises présentes dans la Halle sont de petites entreprises, très éloignées des grandes entreprises qui ont longtemps été privilégiées dans la littérature sur les clusters. Les recherches consacrées aux clusters

industriels affichent comme préoccupation majeure, l'identification de modèles à visée normative ou prescriptive où l'échelle de référence est l'entreprise ou la firme. Les définitions des clusters n'intègrent pas de caractéristiques de métier ou d'activité (Porter, 2000). Pour Cooke, le cluster (2002, p.121) correspond à *“geographically proximate firms in vertical and horizontal relationship involving a localised support infrastructure with a shared development vision for business growth, based on competition and cooperation in a specific market field”*. Comme le soulignait A. Marshall (1920), parmi les avantages de la clusterisation figurent la concentration de compétences et d'expertises ainsi qu'une circulation facilitée d'idées et d'informations entre les entreprises. Les travaux de recherche engagés depuis une vingtaine d'années sur la petite entreprise et plus particulièrement sur les systèmes locaux de petites entreprises soulignent la pluralité des conditions et des formes de développement local, qui sont aussi basées sur une dynamique sociale historiquement sédimentée (Beccattini, 1989 ; Beccatini et Rullani, 1994). Dans le cas présent, cette sédimentation présente aussi un caractère complexe à décrypter ; quelle échelle temporelle doit-on privilégier ? Si effectivement depuis bientôt vingt ans, cette métropole a fait le choix de s'engager dans une politique culturelle, il serait pour autant abusif d'affirmer qu'elle s'appuie sur une activité historique « ancrée » dans le champ du secteur créatif et culturel. Pour autant cette question fait débat dans la mesure où cette métropole a connu dans son histoire des acteurs et des initiatives marquantes dans ce domaine (tant sur le plan littéraire, cinématographique, architecturale...); les acteurs publics cherchent aujourd'hui à les valoriser et mobiliser dans cette dynamique d'inflexion économique vers le secteur créatif et culturel. La question de l'analyse de la présence et de l'importance d'éventuelles spécificités historiques, culturelles et sociales comme fondement des processus de développement particuliers à ce territoire demeure ouverte.

Dans la littérature, plus rares sont les travaux consacrés aux clusters d'activités créatives et culturelles (Aage and Belussi, 2008) ; le manque de recul sur cette problématique participe aussi de cette « stratégie chemin faisant » privilégiée par les acteurs publics de cette métropole ; par ailleurs, l'étude des processus relatifs à cette dynamique de clusterisation demeure encore peu traitée dans le champ du management et des théories de l'organisation. Les modèles conceptuels proposés pour aborder la dynamique de clusterisation, issus des industries manufacturières ont du mal à rendre compte de la spécificité de ce secteur des industries créatives et culturelles, caractérisée par une économie de la connaissance, et où la gestion de projets, la conception, la fertilité du croisement des activités sont dominantes. La Halle est constituée d'organisations en réseau, très faiblement formalisées, ne disposant pas

de frontières toujours clairement établies dans la mesure où elles existent durant la phase de collaboration d'un projet. La fugacité des projets, le poids de l'urgence dans les décisions, des échéances souvent courtes supposent des processus de collaboration et coopération rapides à déployer (Benghozi, 2006). La problématique de la dynamique de clusterisation est ainsi, à rapprocher de la question de la dynamique de réseau¹⁰ pour répondre aux interrogations que font naître nos résultats : qu'est-ce qui permet à des réseaux de naître, de perdurer ? Qu'est ce qui constitue leur ciment spécifique ?

Les classes de relations entre les entreprises que nous avons identifiées nous conduisent également à nous interroger sur les proximités en jeu dans la Halle. Boubou-Olga et Grossetti (2008) font une première distinction entre proximité d'essence spatiale (ou géographique) et non spatiale. Les entreprises de la Halle sont situées sur un même lieu, lui-même organisées en différents niveaux, étages, coursives... Il s'agit d'entreprises de très petite taille, le plus souvent unipersonnelle. La petite taille des entreprises étudiées conjuguée à la spécificité des métiers du secteur créatif et culturel rend complexe la distinction entre les relations personnelles et les relations professionnelles, leurs natures et la distinction entre le caractère formel et informel de ces relations. Nos résultats ont souligné une imbrication étroite de facteurs sociaux, culturels, économiques mais aussi d'ordre individuel et d'ordre collectif dans les relations développées au sein de la halle.

3.2. De la nécessité de relations individuelles de face à face

Les mécanismes relationnels sont très fortement présents dans les relations nouées dans la Halle, en particulier dans la classe « convivialité ». Les mécanismes sous-jacents et les acteurs, qui par leur volonté d'agir sont les moteurs de l'action d'où découle le jeu des proximités nourrissent un certain nombre de recherche sur les clusters (Leszczynska, 2010). Dans le cas présent, la spécificité des activités concernées renforce la portée de cet aspect. En effet, pour les activités relevant de l'économie de la connaissance, la transmission de connaissances tacites, non codifiables s'opère selon des modalités différentes. De telles connaissances sont plus facilement partagées à travers des interactions directes (en face à face) et des contacts fréquents. Les interactions directes, en face à face sont nécessaires : dans notre cas, l'espace « cigarettes » constituent un lieu très important d'interactions.

¹⁰ Le réseau est ici entendu comme un ensemble d'acteurs rattachés par une relation ; il constitue un système formé par des liens directs et indirects entre les acteurs. La relation constitue une forme d'interaction sociale.

Ces échanges d'informations voire cette création de connaissances s'opèrent à travers des coopérations basées sur des relations formelles et informelles, des collaborations. Les relations interpersonnelles, la confiance et le capital social (Putnam, 1993), ainsi qu'une compréhension partagée des problèmes, des règles et comportements communs sont des facteurs majeurs qui procèdent à la construction de la trajectoire organisationnelle des entreprises.

3.3. La Halle : une situation de gestion

L'espace, central dans notre travail, s'impose comme une « situation de gestion », comme levier d'action pour le management. Raulet-Croset (2008) distingue le territoire spatial du territoire symbolique. Ici, on peut considérer que le territoire – à savoir la Halle et le quartier de la création - constitue un espace de traitement des problèmes dans une perspective d'innovation et de modernisation ; il constitue un lieu privilégié de l'impulsion du changement pour cette métropole qui souhaite y accompagner et favoriser sa mutation économique et industrielle vers le secteur des activités créatives et culturelles.

Là encore, plusieurs échelles du territoire (la Halle, le quartier, la métropole, la région) sont en jeu, et soulèvent des problématiques plurielles. A l'échelle de la métropole, le territoire en question constitue la plus grande friche urbaine européenne ; depuis une dizaine d'années, se déploie un projet ambitieux d'aménagement urbain où se conjuguent des enjeux architecturaux, urbanistiques, politiques, mais aussi des enjeux d'attractivité socio-économiques, ainsi que des enjeux culturels et scientifiques. Ce territoire¹¹ s'apparente à un laboratoire d'expérimentation, un lieu intermédiaire où les acteurs publics et privés cherchent à créer de nouvelles configurations institutionnelles et organisationnelles (Dupuy et alii 2000), avec la volonté de faire émerger de nouveaux mécanismes d'échange (dialogue, conversation, négociation, contractualisation, partenariat...) entre les acteurs et des parties prenantes pluriels (des entreprises, des acteurs institutionnels et autres parties prenantes). A moyen terme (2014), il est prévu que des acteurs privés (entreprises), des acteurs de l'enseignement supérieur et de la recherche se côtoient dans cette Halle rénovée mais aussi dans ce quartier baptisée délibérément « quartier de la création ». Aussi de nombreuses questions se posent sur les modalités d'aménagement physique de cet espace pour favoriser les proximités, les échanges et l'hybridation des relations.

¹¹ Nous entendons par territoire : un construit socio-économique issu des stratégies collectives d'acteurs, agissant localement pour résoudre un problème productif ou réaliser un projet collectif (Dupuy 2000)

Dans cette halle, on discerne bien que les actions individuelles des entrepreneurs mettent en relation les individus et donnent ainsi existence à différents réseaux : d'une part des réseaux entre acteurs hébergés (entre métiers et intra métier du secteur créatif et culturel), d'autre part des réseaux avec des acteurs extérieurs (écoles, entreprises, laboratoires de recherche...), favorisant une certaine dynamique collective qui « irrigue », irradie sur un périmètre plus important ; à l'inverse, chaque entrepreneur, à travers son action individuelle puise dans les ressources qu'offrent ces réseaux, tout en étant contraint par eux. Les verbatims mettent en évidence cette perception qu'ont les entrepreneurs d'être au cœur d'un territoire où beaucoup de choses sont en train de se jouer tout y en prenant part.

3.4. La Halle : un système productif urbain, un projet local urbain

Certes une littérature importante existe sur les réseaux sociaux et les propriétés requises pour qu'un réseau personnel apporte un maximum d'informations (Chollet et Geraudel, 2008; Granovetter, 1973 ; Burt, 1992). I. Huault (2004) a très pertinemment souligné les limites et la portée de l'analyse des réseaux sociaux qui emprunte majoritairement à la perspective économique.

Hite (2003) a mobilisé la perspective théorique des réseaux sociaux pour éclairer la capacité à mobiliser des ressources pour entreprendre. Ces travaux présentent l'intérêt de replacer au centre des réflexions les contraintes situationnelles dans lesquelles se trouvent immerger les acteurs et permet d'offrir une véritable théorie de l'action. Mais comme le souligne Huault (2004) l'une des controverses concerne les caractéristiques des logiques d'action prévalant au sein des réseaux et la prégnance souvent implicite de « principes utilitaristes » qui sont en porte à faux avec le corpus théorique de la sociologie économique. Autre controverse, la prise en compte des institutions dans lesquelles le réseau social est lui-même encadré.

Précisément, dans notre étude de cas, le rôle des institutions (notamment des acteurs publics, comme la métropole mais également aujourd'hui la Région) apparaît décisif ; ces institutions sont aussi créatrices de proximité (Gaschet et Lacour, 2007 ; Talbot, 2008). A travers leurs communications institutionnelles, le discours développé sur ce territoire, les expositions organisées et les chercheurs invités pour intervenir sur le projet, le territoire tend aussi à être perçu comme celui de la création, comme en témoignent les verbatims et les classes identifiées.

Pour se saisir de cette dynamique collective, la notion de logique territoriale pourrait être alors mobilisée pour montrer l'importance des interdépendances et des relations existantes entre les entreprises et les autres acteurs locaux (économiques, sociaux, institutionnels), qui agissent

sur le territoire. Dans cette perspective et dans le souci de mieux cerner les processus à l'origine d'une nouvelle dynamique de développement local, ce ne sont pas les conditions de départ qui permettent le développement, mais plutôt celles produites par des processus auto-organisationnels / autoréférentiels (pour reprendre les termes d'E. Morin) du système même.

Les réponses « mécaniques » apportées à la question de l'émergence d'une action collective seraient réfutées pour insister sur cette dialogique entre les institutions, la structure sociale et les initiatives entrepreneuriales.

Lors de l'entrée initiale dans la halle, les entrepreneurs ne disposaient pas de portefeuilles de réseau identiques, dans la mesure où ils avaient des attributs différents (parcours de formation et expérience professionnelle antérieure, âge, origines géographiques...). Notre étude de cas a montré le caractère intentionnel et volontariste de l'acteur dans la construction de son réseau, avec une reconnaissance explicite de la place de l'entrepreneur et de son initiative dans cette dynamique de réseautage. Parallèlement, le regroupement dans la Halle s'est effectué selon une double logique ; planifiée (par les institutions) et émergente : à la fois, les entrepreneurs sont « choisis »... puis eux-mêmes ils choisissent d'autres entrepreneurs à travers des pratiques de cooptation et de partage d'espace locatif, favorisant ainsi des processus d'auto-organisationnel du système en attirant d'autres acteurs dans ce lieu.

En effet, pour de nombreux entrepreneurs, la présence dans la Halle leur permet de développer le tissu de relations sociales et il favorise l'accès à des ressources (informationnelles, techniques, humaines...), à la fois par la proximité géographique des autres acteurs mais aussi par la visibilité du quartier. Ces jeunes entrepreneurs, souvent isolés et/ou travaillant à domicile, ont pu côtoyer d'autres entrepreneurs : des effets bénéfiques sont perceptibles à la fois sur le plan psychologique, moral, mais aussi sur le plan économique ; on peut en supposer l'impact positif sur la survie et le développement de l'entreprise, à la fois par une détection d'opportunités entrepreneuriales (Ozgen et Baron, 2007), mais aussi par un accès facilité à des informations notamment sur des opportunités de marché, de commande. Cette immersion dans cet univers épargne aux entrepreneurs un travail de collecte et tri d'informations ainsi que du temps de recherche de connaissances et compétences.

Ces acteurs auraient ainsi un recours facilité et privilégié à des acteurs du site, dont les compétences sont clairement repérées et auxquels ils font appel pour gagner du temps, pour améliorer leur expertise ; ils étaient aussi plus certains du résultat atteint. Des réseaux s'instituent, au travers de processus de cristallisation collective, pour trouver et développer des solutions et construire des compétences.... Comme le souligne Benghozi (2006), cela

évite de devoir les reconstruire à chaque projet.... Il en résulte une autre définition des tâches et de la division du travail.

L'exemple de la Halle illustre la volonté politique très forte de créer un quartier de la Création, en lieu et place de friches industrielles. Ce nouveau quartier s'insère dans un projet urbanistique global qui conditionne le développement de cette métropole pour les vingt ans à venir : modification des flux de circulation par des constructions d'infrastructures lourdes (périphériques intérieurs, suppression de voies de circulation routière au profit du vélo et des transports en commun...), construction d'habitations, d'écoles. il s'agit véritablement d'un projet de territoire (Loilier, 2010). Le quartier de la création dans lequel s'insère la Halle s'inscrit dans un projet à long terme. La question de la gouvernance territoriale est ainsi posée. Il s'agit ainsi de croiser le projet urbain et l'espace pour créer un « territoire intégré » (Loilier, 2010), défini comme la conjonction d'un espace (le lieu) et du projet (le lien). La gouvernance territoriale y est centrale, navigant entre encadrement et laisser-faire.

Une approche trop interventionniste présenterait le risque de freiner ce cycle de la créativité urbaine. La cooptation, des entreprises entre elles, les dynamiques de réseautage ont aussi permis l'émergence d'une communauté créative.

Plusieurs recherches ont étudié les facteurs susceptibles d'être les plus importants afin qu'une ville puisse évoluer vers le modèle de lieu créatif (Jacobs, 1961), cherchant à définir les conditions permettant de proposer un modèle de planification urbaine centré sur la créativité et l'innovation.

Cette créativité et cette innovation requièrent des mécanismes complexes de transmission pour permettre au système territorial de devenir une source stable de développement pour l'économie locale et son marché du travail. Dans leur travail de recension, Pilati et Tremblay (2007) ont fait le constat que ces mécanismes sont basés sur la combinaison d'une série d'actions spontanées ou planifiées qui agissent sur le territoire (Jacobs, 1961 ; Sacco et Blessi, 2005a ; Florida, 2004, 2005). Ces travaux s'inscrivent dans la filiation des thèses développées sur le district industriel et celles sur le district culturel (Marshall, 1890 ; Beccatini, 1989, 2000), où la formation d'une « atmosphère », c'est-à-dire la création et circulation de savoir constitue la prémisse fondamentale pour le développement du système.

De nombreux travaux se sont intéressés aux facteurs susceptibles d'être les plus importants afin qu'une ville puisse évoluer vers le modèle de lieu créatif, cherchant à observer les conditions permettant de définir un modèle de planification urbaine centré sur la créativité et l'innovation, mais la place et le rôle des entrepreneurs y sont souvent délaissés.

Pourtant, notre étude de cas souligne combien le développement des activités créatives et culturelles s'accompagne d'une pluralité de formes entrepreneuriales qui engendrent des relations d'interdépendance et de collaboration entre les acteurs (parfois en situation de concurrence), et qui suscitent le développement de structures organisationnelles basées sur le réseautage entre acteurs de taille différente, d'activité différente et de type privé ou public.

Conclusion

A travers cette recherche sur l'analyse des effets d'un regroupement d'entreprises dans un espace délimité, nous sommes confrontées à la complexité des problématiques relatives aux conditions et aux attributs de l'émergence organisationnelle et de l'action collective.

Notre étude de cas nous a permis de cerner la très grande richesse des relations développées au sein de ce regroupement d'entreprises du secteur créatif et culturel. Un certain nombre de constats et de questionnements, parfois simples et pourtant absents de la littérature peuvent être en conclusion exprimés.

Les dynamiques entrepreneuriales de ces entreprises créatives et culturelles sont atypiques ; on y côtoie une économie de projet, articulée autour d'acteurs individuels (en statuts juridiques différents) ; les problématiques d'accès aux ressources (humaines, technologiques, financières...) ne relèvent pas uniquement des entreprises mais aussi des projets que ces entreprises développent individuellement ou collectivement. Ces constats soulèvent de nouvelles problématiques relatives à la manière d'aborder cette dynamique de clusterisation dans une perspective différenciée, à la fois sur le plan des projets productifs mais aussi des projets d'entreprendre (Bréchet, 1994).

Par ailleurs, ces activités entrepreneuriales sont en pleine évolution ; elles se « cherchent » en permanence avec des chaînes et systèmes de valeur qui se transforment et se reconfigurent sous l'effet des pratiques mais aussi par la présence des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Ces entreprises pensent, conçoivent et mettent en œuvre différemment les « new capabilities /abilities » requises pour chaque projet. Bien que rompues aux NTIC et aux pratiques de travail virtuelles, elles éprouvent le besoin de se rencontrer et d'échanger en face à face voire elles redécouvrent la portée de relations d'échange et de débats de proximité. Ce constat soulève la question des processus d'initiation mais aussi de management de ces différentes proximités, où le virtuel et le physique (spatial) se combinent.

Enfin, les relations nouées empruntent à différents registres (marchand, réciprocité...), personnel et professionnel. La volonté de se rapprocher d'autres personnes privées (entrepreneurs), d'autres acteurs socio-économiques ou de structures présentes dans la Halle ou dans son environnement est explicitement exprimée par les acteurs rencontrés, elle porte sur des natures de motivations différentes (échanger des informations, des connaissances, réaliser des échanges marchands, profiter de la localisation, profiter de liens de convivialité...).

Pour l'acteur public, cette dynamique de clusterisation soulève de nombreux questionnements quant aux modalités de management de ces projets où action individuelle privée, action publique et actions collectives (privées et publiques) se conjuguent selon des échelles temporelles souvent distinctes. Précisément l'évaluation de cette dynamique ou plus globalement des actifs générés par ces relations défient les outils d'évaluation classiques ; d'autres dimensions y sont perceptibles, avec le développement de la cohésion sociale, de la confiance : comment prendre en compte et valoriser ses effets indirects ? Comment valoriser le capital immatériel (valorisation du goodwill) ; comment valoriser l'intérêt d'une communauté qui tirera intérêt d'un projet collectif en termes de cohésion, de retombées économiques, sociales et culturelles ?

Dans le cas présent, nous avons engagé cette recherche dans la perspective de la poursuivre sur plusieurs années. A ce jour, nous avons bien conscience des limites à notre travail (notamment en raison d'une absence d'étude préalable de la situation antérieure et des réseaux de chaque entrepreneur avant leur entrée dans la halle). Mais cette première investigation empirique nous permet d'ancrer notre recherche pour désormais suivre l'évolution de cette dynamique à travers différents projets de recherche ultérieurs autour d'une double visée théorique et méthodologique sur la question de l'action collective (Bréchet et Desreumaux, 2005).

Bibliographie

- Aage T. et Belussi F. (2008), « From fashion to Design ; Creative networks in Industrial Districts », *Industry and Innovation*, vol.15, n°5, p.475-491.
- Bayliss D. (2007), « Dublin's Digital Hbris : lessons from an Attempts to develop a Creative Industrial Cluster », *European Planning Studies*; vol.15, n°9, October, p.1261-1271.
- Beccatini G. (ed.), (1989), *Modelli locali di sviluppo*, Bologna, Il Mulino
- Beccatini G. et E. Rullani (1994), « Sistema locale e mercato globale », *Economia e politica industriale*, n°80, p.25-48.
- Becker H.S. (1988), *Les mondes de l'art*, Flammarion.
- Benghozi P.-J. (2006), « Les temps modernes : de la gestion des organisations à la gestion de projet : le modèle du secteur culturel », numéro spécial, janvier.

- Bouba Olga O., Grosseti M. (2008), « Socio-économie de proximité », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine* n°3, p.1-18.
- Bréchet J.-P. (1994), « Du projet d'entreprendre au projet d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, n°99, p. 5-15.
- Bréchet J.-P. et Desreumaux A. (2005), « Note critique sur le projet au fondement de l'action collective », *Sociologies Pratiques*, n° 10: 123-136.
- Burt R. S. (1992), *Structural Holes : the Social Structure of Competition*, Harvard University Press
- Chollet B. et Geraudel M. (2008), « Réseau personnel, personnalité du dirigeant et accès aux informations sur le marché », *Revue FCS*, p. 2-27
- Conti S. (1996), « De l'entreprise au territoire », *Revue internationale PME*, vol.9, n°3-4, p.5-35
- Cooke P. (2002), *Knowledge Economies : Clusters, Learning and Cooperative Advantage*, London, Routledge.;
- Florida R. (2002), *The Rise of the Creative Class and how it's transforming Work, Leisure, and Everyday Life*, New York.
- Florida R. (2004), *Cities and the Creative Class*, New York, Routledge.
- Florida R. (2005), *The flight of the Creative Class, the New Global Competition for Talent*, New-York, Harper Business.;
- Gaschet F., Lacour C. (2007), « Les systèmes productifs urbains : des clusters aux « clusties », *Revue d'économie Régionale et Urbaine*, n°4, pp.707-728.
- Granovetter M. (1973), « The Strength of Weak Ties », *American Journal of Sociology*, vol.78, n°6, p.1360-1380.
- Grefte X. (2003), « Reconvertir autrement : la contribution des friches culturelles », in J.-M. Fontan, J.-L. Klein, B. Levesque, *Reconversion économique et développement territorial*, Sainte Foy, Presses Universitaires du Québec, p.241-266.
- Hite J.M. (2005), « Evolutionary Processes and Paths of Relationally Embedded Network Ties in Emerging Entrepreneurial Firms », *Entrepreneurship Theory and Practice*, January, p.1042-2587.
- Huault I. (2004), « Une analyse des réseaux sociaux est-elle utile pour le management ? puissance et limites d'une théorie de l'encastrement social », in I. Huault (éd.), *Institutions et Gestion*, FNEGE, Vuibert p.49-67.
- Jacobs J. (1961), *The Death and Life of great American Cities*, Random House USA.
- Leszczynska D. (2010), « La trajectoire organisationnelle et l'enracinement du savoir ; étude de cas d'un cluster », *Management et Avenir* n°36, p.168-184.
- Loilier T. (2010), « Innovation et territoire : le rôle de la proximité géographique ne doit pas être surestimée », *Revue Française de Gestion*, n° 200, P. 15-35
- Marshall A. (1890 / 1920), *Principles of Economics*, London, Mac Millan.
- Morin E. (1977), *La méthode. I. La nature de la nature*, Paris, Le Seuil.
- Morin E. (1980), *La méthode. 2. La vie de la vie*. Paris, Le Seuil.
- Nicolas-Le Strat P. (1998), *Une sociologie du travail artistique*, Artistes et créativité diffusée, L'Harmattan.
- Ozgen E.E.T.E., Baron R.A. (2007), Social Sources of Information in Opportunity Recognition : effects of Mentors, Industry Networks and Professional Forum”, *Journal of Business Venturing*, vol.22, n°2, p.174-192.
- Pilati T. et D.G. Tremblay (2007), « Cité créative et District culturel ; une analyse des thèses en présence », *Géographie, Economie et Société*, n°4, vol.9, p.381-401.
- Polanyi K. (1944, 1977), *La grande transformation*, PUF.
- Porter M. (2000), « Locations, clusters and company strategies », in G. Clarke, M. Feldman & M. Gertler (eds), *The Oxford Handbook of Economic Geography*, Oxford University Press.

- Putnam R. (1993), *Making Democracy Work. Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton, New Jersey.
- Raulet-Crozet N. (2008), « La dimension territoriale des situations de gestion », *Revue française de Gestion*, n°184, p.137-150.
- Sacco P.M. et Blessi G. (2005), « Distretti culturali, evoluti et valorizzazione del territorio », Pescara, *Global and Local Economics Review*, Vol.8, 41p.
- Santagatta W. (2002), « Cultural districts, property rights and sustainable economic growth », *International Journal of urban and regional Research*, 26, p.9-23.
- Scott A.J., Leriche F. (2005), “Les resorts géographiques de l'économie culturelle : du local au mondial”, *L'espace géographique*, n°3, p.207-222.
- Steiner P. (1999), *La sociologie économique*, La Découverte.
- Storper M. (1995), “The resurgence of regional economies, ten years later : the region as a nexus of untraded interdependencies”, *European Urban and Regional Studies*, 2, p.191-221.
- Talbot D. (2008), « Les institutions créatrices de proximités », *Revue d'économie régionale et urbaine*, n°3, p.1-22.
- Torre A. (2003), « Proximité géographique et pragmatique de l'action », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n°3, p.1-4.