



HAL
open science

Gestion des espaces et trajectoire entrepreneuriale L'exemple de managers de la microélectronique

Sylvie Daviet

► **To cite this version:**

Sylvie Daviet. Gestion des espaces et trajectoire entrepreneuriale L'exemple de managers de la microélectronique. Elites et structuration de l'espace en Méditerranée, 2005. hal-03171272

HAL Id: hal-03171272

<https://hal.science/hal-03171272v1>

Submitted on 16 Mar 2021

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.

Colloque
« Elites et structuration de l'espace en Méditerranée »
Aix-en-Provence, 6-8 décembre 2001
Presses Universitaires de Provence, 2005

**Gestion des espaces et trajectoire entrepreneuriale
L'exemple de managers de la microélectronique**

Sylvie DAVIET

« L'un e des choses que l'on apprend dans une société américaine, c'est que la réussite ne dépend pas de votre environnement ou des autres mais de vous même et des qualités et savoir-faire qui vous sont propres »

Jacques Noëls

La géographie humaine et industrielle conduit tout naturellement à s'intéresser aux industriels, à leurs origines, à leur itinéraire spatial qui n'est pas sans incidence sur leur itinéraire d'acteur économique et social. Au sein de ce colloque centré sur la question des élites, le problème posé est celui de la relation entre l'origine géographique des managers et le style de management, les représentations spatiales voire la stratégie des entreprises. Au cœur d'entreprises profondément globalisées, l'origine méditerranéenne et/ou européenne des managers joue-t-elle un rôle dans les orientations données à une entreprise ? Cette relation du manager à son entreprise s'intègre dans la dialectique existant entre le local et le global, entre territoire et globalisation. Quelles sont les solutions et les contradictions qui découlent de cette dialectique ?

Les théories alternatives auxquelles on peut se référer sont de deux ordres : d'une part les théories économiques, d'autre part les théories plus sociales et anthropologiques. Les théories économiques elles-mêmes ont évolué : face à la théorie néoclassique fondée sur la suprématie du marché, les avantages comparatifs..., des théories plus pragmatiques se sont développées. La théorie de la régulation¹ met l'accent sur le rôle des institutions et des règles formelles et informelles comme support des relations marchandes et accorde une plus grande place au rôle des acteurs. Des auteurs comme Porter², ou encore Salais et Storper³ soulignent que « les différentes régions et nations font des choses différentes et le font selon des façons différentes ». Bien avant, Max Weber (1864-1920) avait attiré l'attention sur le rapport entre l'éthique protestante et le développement du capitalisme. Plus récemment, les travaux sur les districts italiens ont montré, au sein de ces espaces, les relations existant entre les structures sociales et familiales et ce mode spécifique d'organisation des activités productives. Je m'inscris

¹Boyer R., Saillard Y, (1995), *Théorie de la régulation, l'Etat des savoirs*, Paris, La découverte.

²Porter M., (1990), *The competitive advantage of nations*, Macmillan.

³Salais et Storper, (1993), *Les mondes de production, enquête sur l'identité économique de la France*, Paris, Editions de l'EHESS.

par conséquent dans la logique de ces travaux, comme ceux de Philippe d'Iribarne⁴ ou encore d'Emmanuel Todd⁵, pour qui les dynamiques économiques ne sont pas indépendantes du substrat culturel et anthropologique des sociétés.

Ces recherches ont en commun de s'interroger sur la diversité des systèmes capitalistes, voire de critiquer le dogme d'une mondialisation normative s'appuyant sur les lois universelles d'une rationalité économique s'imposant à tous. Mais, pour paraphraser l'un d'entre eux « ils ne disent pas tous la même chose et ils le disent différemment », en fonction notamment de leur approche disciplinaire. Salais et Storper s'intéressent à la spécialisation internationale par produit et à leur identité économique. D'Iribarne s'intéresse à la diversité des modes de gestion de l'entreprise en fonction des cultures nationales et des valeurs héritées de l'histoire. De son côté, Todd focalise ses explications sur la diversité des types familiaux, et l'on peut être attentif à la démarche de l'anthropologue sans partager les conclusions politiques du citoyen engagé. La dimension spatiale n'est jamais absente de ces recherches, au sens où la référence à l'identité, à la culture, à la famille a forcément une inscription territoriale, mais elle est présente de façon indirecte, en creux pourrait-on dire. La question qui est posée ici est celle de projets s'inscrivant dans l'espace et de la structuration de l'espace lui-même, elle met donc la dimension spatiale en relief, au centre de la réflexion. Il s'agira également de prendre en compte la mobilité des acteurs dans leurs représentations et leurs stratégies spatiales.

Les cas étudiés sont ceux de dirigeants rencontrés au sein de l'industrie microélectronique. Ils mettent en cause des choix de carrière, des stratégies et des représentations spatiales qui concernent l'espace euro-méditerranéen. Seront évoqués plus précisément les cas de l'Italien Pasquale Pistorio à la tête d'une multinationale européenne : ST Microelectronics, et de George Perlegos, d'origine grecque, à la tête d'Atmel, entreprise américaine au sein du même secteur : l'industrie du semi-conducteur. Mais au-delà de ces deux personnages, qui pourraient apparaître comme des cas particuliers, si on s'y intéressait de manière isolée, le portrait d'autres dirigeants, présentant un profil similaire, sera esquissé pour donner plus sens à cette argumentation.

I Pasquale Pistorio de Motorola à STMicroelectronics

1) Parcours d'un manager européen⁶

Pasquale Pistorio est né en 1936 à Enna au cœur de la Sicile. Il fait des études au Politecnico de Turin où il obtient en 1963 une licence en génie électrique et un diplôme en électronique. Il commence comme ingénieur des ventes auprès d'un distributeur de Motorola à Turin et Milan, avant d'être embauché comme cadre commercial à Motorola en 1967, et de devenir directeur marketing de la région Europe en 1970. Il part ensuite à Phoenix (Arizona) où il devient en 1977 directeur marketing de la compagnie et Vice-Président de Motorola Corporation, puis en 1978 directeur général de la division semiconducteur de l'ensemble des sites extérieurs aux

⁴ D'Iribarne Ph., (1989), *La logique de l'honneur, gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, Seuil.

⁵ Todd E., (1998), *L'illusion économique, essai sur la stagnation des sociétés développées*, Paris, Gallimard.

⁶ Source : ST et témoignages divers

Etats-Unis. En 1980, un tournant majeur intervient dans sa carrière, il revient en Italie pour prendre la direction du groupe public italien SGS Microelectronica, alors en difficulté. Il révolutionne son organisation en introduisant une structure matricielle⁷, il conduit le redressement de SGS et la fusion, en 1987, avec le français Thomson-Semiconducteurs. Au moment de la fusion, le nouveau groupe SGS-Thomson est classé au 14^o rang mondial, il progresse régulièrement pour atteindre le 6^o rang en 2000, après Texas Instruments (5^o) et devant Motorola (7^o)⁸ ; il est coté en bourse depuis 1994, à Paris et New York, et à Milan depuis 1998. La même année, le groupe est rebaptisé STMicroelectronics. ST qui comptait 43 000 salariés en 2000 au sommet de la croissance, est redescendu à 40 000 salariés en 2001 à la suite de la crise qui secoue depuis le début de l'année 2001 le secteur des télécommunications et des hautes technologies.

2) *Management et stratégies de développement : la carte européenne*

* Fusion et stratégies d'alliances

Au début des années 80, il est donc apparu de plus en plus évident à Thomson-CSF et à la STET⁹ (les sociétés mères) que les performances des systèmes électroniques seraient conditionnées par l'intégration de semiconducteurs innovateurs. Mais cela impliquait un effort en termes de R&D nécessitant une taille critique correspondant à un chiffre d'affaires équivalent à 3% du marché mondial. Dans une conjoncture en bas de cycle en 1985/86, les résultats financiers de SGS et Thomson-semiconducteurs restaient déficitaires. De leur côté, les Américains, désormais distancés par les Japonais (Nec, Toshiba et Hitachi), ripostaient par des mesures anti-dumping et l'intervention directe du Département de la Défense pour soutenir la recherche¹⁰. Leur programme de coopération Sematech était lancé en 1987. General Electric rachetait RCA en 1986, et National Semiconductor rachetait Fairchild en 1987, tandis que Siemens et Matsushita fusionnaient bientôt leurs activités en composants passifs (1990)¹¹. Dans ce processus de concentration, l'idée d'une alliance entre firmes européennes n'était pas une évidence, pourtant, entre Thomson et SGS elle s'imposait bientôt avec le soutien de leurs actionnaires et de leur gouvernement respectif. Chaque société réalisait chacune 1.5% du marché mondial, les complémentarités technologiques et géographiques étaient bonnes.

* L'organisation de la recherche et le lobbying

Dans la dynamique du rapprochement, la question de la recherche a été essentielle et les contacts entre les deux entreprises ont commencé à se nouer à l'occasion d'un projet Eureka. Les programmes européens de coopération dans la recherche se sont mis en place au milieu des années 1980, qu'il s'agisse des programmes communautaires ou des programmes multilatéraux à l'initiative des industriels et des Etats. Au sein de ces derniers, les industriels de la microélectronique ont développé

⁷ Daviet S. (2000), Emergence et structuration d'une multinational européenne du semi-conducteur : le cas de STMicroelectronics, *Les annales de géographie*, n°612, pp133-151.

⁸ Classement annuel effectué par Gartner-Dataquest en avril 2001, le classement provisoire de décembre 2001 place ST au 3^o rang.

⁹ Filiale téléphonique de l'IRI

¹⁰ STMicroelectronics, (1997), *25 000 Hommes pour un succès*, Paris, Institute éditeur, 232p.

¹¹ Dauvin, Olliver, Coulon, (1995), *les composants électroniques et leur industrie*, QSJ, n°1080.

des programmes spécifiques : Jessi de 1989 à 1996, soit deux ans après le lancement de Sematech, Medea de 1997 à 2000 et Medea + actuellement pour la période 2001-2008. Pasquale Pistorio, qui est un membre actif de ces programmes, en tire aujourd'hui les leçons, tout en appelant à de nouvelles formes d'organisation des européens : « *L'Europe des semiconducteurs est déjà un miracle ! Il y a 15 ans tous les industriels, tous les gouvernements étaient prêts à laisser tomber, à renoncer, à déclarer la bataille perdue. Aujourd'hui il y trois groupes européens parmi les dix premiers mondiaux : Philips, ST et Siemens-Infineon ... Les programmes Jessi et Medea ont favorisé les coopérations et donné de la visibilité à cette industrie, moins il est vrai qu'aux Etats-Unis où lorsque le SIA (Semiconductor Industry Association)¹² parle, le Président l'entend... »¹³. D'où l'idée d'une association européenne des industriels du semi-conducteur ; l'ESIA (European Semiconductor Industry Association) s'est créée à la fin de l'année 2000 en se substituant à l'EECA qui était un simple regroupement de syndicats nationaux. L'ambition de l'ESIA est de peser face aux autres organisations régionales¹⁴, et de développer une activité de lobbying pour renforcer en matière de formation, de fiscalité, d'aides à la recherche...l'attractivité du territoire européen. Son président est un représentant d'Infineon, son Vice-Président un dirigeant de ST Micoelectronics. L'implication de ST est donc forte dans la coordination des agents économiques au sein de l'espace européen.*

* Géographie des implantations et investissements (Fig1)

Tout en ayant une approche multisite de la R&D, la compagnie a conservé ses principaux centres de R&D en France et en Italie. En France, il s'agit du site de Grenoble-Crolles qui a noué une alliance stratégique avec Philips, le CNET (centre R&D de France Telecom) et le LETI. C'est là que se trouve le site le plus avancé du groupe avec l'unité pilote 12 pouces. En Italie, il s'agit des sites d'Agrate et Casteletto dans la banlieue de Milan et de Catane en Sicile. Possédant 18 sites de production de par le monde, le groupe franco-italien n'en conserve pas moins un fort ancrage euro-méditerranéen hérité de son histoire et pérennisé par le choix des investissements : en effet, 10 sites sont situés en Europe et dans le bassin méditerranéen (7 *front-end* et 3 *back-end*). Les deux sites dont la fermeture a été annoncée en 2001, sont 2 unités 6 pouces en Amérique du Nord, d'une part celle d'Ottawa (Canada), achetée depuis un an à Nortel¹⁵, d'autre part celle de Rancho Bernardo¹⁶ (USA) également achetée à Nortel il y a quelques années. La zone euro-méditerranéenne est-elle pour autant à l'abri d'éventuelles restructurations ? Que signifie la globalisation pour ST ?

* Marchés : globalisation et «mare nostrum»

La globalisation est un axe fort de la compagnie, « *mais avec une conception particulière : nous ne cherchons pas à produire en Asie pour vendre dans le monde... Notre globalisation a donc consisté à créer une présence intégrée - commerciale, technique, de développement et de production – sur les principaux*

¹² L'organisation américaine des industriels du semiconducteur s'est créée en 1977.

¹³ *Compact*, n°11, novembre 1999, p4, journal édité par le Sitelesc.

¹⁴ Américains, japonais, coréens, taiwanais

¹⁵ L'unité d'Ottawa, dédiée à Nortel, n'a plus de raison d'être puisque Nortel vient de licencier 40000 personnes.

¹⁶ L'unité de Rancho Bernardo en Californie

marchés mondiaux »¹⁷. L'objectif affiché est de réaliser environ un 1/3 des ventes en Europe, 1/3 en Asie et 1/3 en Amérique. Les ventes du groupe se sont effectivement diversifiées de part le monde : l'Europe qui représentait 63% des ventes au moment de la fusion (soit environ 5% du marché européen) ne représente plus que 34% en 2001. Mais la volonté de reconquérir des parts de marché en Europe s'est manifestée depuis 1999 par un programme appelé «*mare nostrum*». S'agit-il de peser sur le futur espace euro-méditerranéen de libre échange ? Les industriels n'aiment pas dévoiler leur stratégie. En tous cas, malgré la nouvelle crise du secteur en 2001, ST se rapproche de son objectif : atteindre 5% du marché mondial, mais comme la pénétration du marché japonais demeure difficile et que la part de ST aux Etats-Unis est de l'ordre de 2.5%, j'en déduis que pour ST le *deal* serait de compenser en remportant 8 à 10% du marché européen qui serait ainsi son espace de rayonnement privilégié, à l'image du «*mare nostrum*» pour les Romains. N'est-ce pas cela structurer son espace pour exister dans la globalisation ? C'est la question des aires de marché qui est posée ici et qui se pose également en termes qualitatifs ; les marchés sont différents. Le marché européen joue un rôle *leader* sur certains segments comme la téléphonie mobile et les cartes à puce. Le marché européen comporte donc des enjeux spécifiques.

II Les élites du secteur : du brain-drain au choix de l'Europe

1) Exemples

Le cas de Pasquale Pistorio, passé par Motorola et défendant aujourd'hui la cause d'une entreprise européenne, n'est pas exceptionnel dans la profession puisque de nombreux managers européens de sa génération ont suivi un parcours analogue. En dehors de ST, je citerai tout d'abord les cas de deux dirigeants qui ont joué un rôle important dans l'émergence de la microélectronique provençale et ont croisé Pasquale Pistorio au cours de leur carrière : il s'agit d'une part de Jean-Luc Grand-Clément¹⁸, à l'origine de la Zone de Rousset à travers la création d'Eurotechnique et de ES2, et d'autre part de Marc Lassus¹⁹, le célèbre fondateur de Gemplus. Au sein même de ST, une demi-douzaine de membres de la direction actuelle ont effectué un début de carrière à Motorola ou Texas-Instruments (Fig2). Parmi eux Alain Dutheil a été un témoin de premier plan de la fusion alors qu'il se trouvait dans l'équipe animée par Jacques Noels. Tous deux sont des méridionaux formés dans des écoles d'ingénieurs de la région marseillaise.

Alain Dutheil est né à Martigues en 1945 et a fait ses études à l'ESIM, à Marseille. En 1969, il rejoint Texas Instruments (TI) à Villeneuve-Loubet puis effectue un séjour à Dallas avant de revenir assurer la direction des ressources humaines de TI en France puis la direction des opérations de TI au Portugal.

¹⁷ *Compact*, n°11, novembre 1999, p4, journal édité par le Sitelesc.

¹⁸ Daviet S. (1999) , « Microélectronique en Provence , une redéfinition de l'industrie par le territoire » , in *Méditerranée*, n°3, pp 33-40.

Daviet S. (2001), « Pixtech start-up et multinationale high-tech », in *Industries en Provence, dynamiques d'hier et d'aujourd'hui*, n°7, pp 38-40.

¹⁹ Daviet S. (2000), « Marc Lassus et les fondateurs de Gemplus, des pionniers de la carte à puce », in *Créateurs et créations d'entreprises de la révolution industrielle à nos jours*, sous la direction de Jacques Marseille, ADHE, pp 496-516.

Jacques Noëls est né à Oran en 1940 et a grandi à Grasse avant d'entrer à l'Ecole des Arts et Métiers d'Aix-en-Provence. Il travaille ensuite au sein de Texas Instruments en Grande-Bretagne (1968-70), et exerce plusieurs fonctions de direction au sein de TI-France, TI-Portugal, TI-Europe.

Leurs propos livrent un éclairage similaire. Celui d'Alain Dutheil porte sur le contexte de la fusion : « *En 1981, après l'élection de Mitterrand et la nationalisation de Thomson, Alain Gomez est nommé à la tête de Thomson (1982). Il fait appel à Jacques Noëls qui travaillait alors à TI où il était PDG de la filiale française. En 1983 Jacques Noëls constitue son équipe et fait appel à moi, J. Monnier, M. Lassus, et P. Geyres. J'ai demandé une semaine de réflexion car il y avait des risques, TI était à ce moment le n°2 mondial, et Thomson une petite société à l'échelle mondiale, qui de plus accumulait les pertes. Le challenge était de développer une société européenne qui se hisse au niveau mondial. Quelques années plus tôt (1980), le même challenge avait été proposé à P. Pistorio pour reprendre SGS. Sans se connaître Noëls et Pistorio ont fait la même analyse des forces et faiblesses de leur société et des conditions à remplir pour acquérir une nouvelle dimension, ils avaient le même langage ; d'ailleurs, les cultures de TI et de Motorola étaient très proches, il y avait eu beaucoup d'échanges entre les deux sociétés. Au moment des négociations pour la fusion, malgré quelques différences, Pistorio et Noëls sur le fond étaient en phase ...* »²⁰. De son côté, Jacques Noëls précise : « *Mes relations avec Pistorio ont toujours été confiantes. Je savais que, malgré nos différences, il avait les mêmes objectifs pour l'entreprise que ceux que j'avais mis en place chez Thomson semiconducteurs : des objectifs de pénétration du marché mondial, une internationalisation rapide des moyens industriels, la constitution d'équipes avec de fortes expériences américaines et provenant de grands groupes leaders...* »²¹

Ces hommes auraient pu faire carrière aux Etats-Unis, ou dans la direction européenne des sociétés américaines alors *leader* dans leur secteur. Ils ont fait à un moment donné le choix risqué du retour dans une entreprise française ou italienne alors moins performante, le choix de l'Europe en perspective. Mais tous considèrent avoir « appris le métier » aux Etats-Unis, et leur expérience américaine a été un atout dans la globalisation de l'entreprise qu'ils ont créé ou développé à leur retour ; démontrant que le « *brain-drain* » n'est pas forcément un flux à perte nette. Ces parcours s'inscrivent par conséquent dans une temporalité, un métier, et un choix délibéré d'ouverture qui échappe aux cadres nationaux préétablis.

2) *Contre-exemple*

A contrario, on pourrait donner l'exemple du PDG de Bull, Guy de Panafieu, dont le profil est tout autre puisque cet ancien énarque a commencé sa carrière à l'Inspection Générale des Finances, puis rejoint la Direction des Relations Economiques Extérieures avant d'être nommé en 1978 conseiller du Président de la République. Il entre ensuite à la Lyonnaise des Eaux puis devient Directeur Général du groupe Suez-Lyonnaise des Eaux avant d'être nommé en 1997 à la Présidence du Groupe Bull qu'il quitte en novembre 2001²² alors que son entreprise est proche du dépôt de bilan. Ce contre-exemple, qui n'est pas exceptionnel dans l'industrie française, caractérise en

²⁰ Extrait d'une interview réalisée le 22/10/2001

²¹ Entretien du 26/11/2001

²² Bull aura connu 4 PDG entre 1987 et 1997

quelque sorte l'entreprise qui n'a pas accompli sa révolution managériale, et souligne à quel point la trajectoire entrepreneuriale de nos managers est riche de sens.

3) « Colbertisme High-Tech » et managers « chandlériens »

Quels enseignements tirer de ces différences de profil ? Celui de Panafieu symbolise la tradition française, « le Colbertisme High-Tech »²³ en quelque sorte et s'oppose au profil de managers plus professionnels et américanisés de type « chandlérien »²⁴. Le modèle chandlérien pourrait être interprété comme une forme d'américanisation des firmes qui affaiblirait leur identité originelle. Le cas de ST montre qu'il n'en est rien. La trajectoire de P.Pistorio est remarquable dans sa constance, depuis quelques 20 ans, à bâtir une entreprise européenne qui surmonte les crises cycliques pour arriver, je cite, « en bonne position en 2015, époque où le secteur dans son ensemble devrait arriver à maturité »²⁵. Mais au-delà de sa compétence, il a aussi marqué l'entreprise par sa personnalité chaleureuse et charismatique. La succession de P.Pistorio, qui devrait se poser prochainement, est donc une question essentielle. L'inquiétude se manifeste parfois de voir arriver un nouveau PDG qui ne serait pas issu des rangs de l'entreprise, et en bouleverserait la stratégie, la culture, la géographie ; à l'image de l'onde de choc provoquée par Antonio Perez à la tête de Gemplus²⁶.

III George Perlegos et Atmel

1) Migration d'un Grec dans la Silicon Valley²⁷

Le cas de **George Perlegos** est différent de celui de Pasquale Pistorio pour deux raisons : d'une part, il s'agit d'un créateur d'entreprise, d'autre part, sa migration aux Etats-Unis se situe dans un contexte différent, celui de la migration grecque, et il n'a pas effectué de retour vers la mère patrie. Né au début des années 50 en Grèce, dans une famille rurale (son père est viticulteur), G. Perlegos arrive aux Etats-Unis à l'âge de 12 ans. Il fait ses études à l'université de San Jose puis complète sa formation à Stanford alors qu'il est déjà embauché à Intel où il reste 8 ans de 1973 à 1981. En 1981, il participe à la création de SEEQ Technology dont il est cofondateur, puis en 1984, à la suite d'un désaccord, il fonde ATMEL avec son frère Gust et T.C. Wu. Pendant 10 ans la société se développe essentiellement aux Etats-Unis. 1995 est le point de départ d'un développement spectaculaire en Europe (Fig3) : acquisition de l'usine ES2 de Rousset (1995), de DREAM à Saumur en Auxois (1996), de l'usine Matra-Harris de Nantes²⁸ et de celle de TEMIC à Heilbronn en Allemagne (1998), de

²³ Cohen E. (1992), *Le Colbertisme « High-Tech », économie des télécom et du grand projet*, Hachette, 404p.

²⁴ Chandler A., (1988), *La main visible des managers une analyse historique*, Economica, 635p.

²⁵ En référence à la théorie du cycle des produits (Vernon, 1966)

²⁶ Daviet S. (2001), « Gemplus mise en bourse et fracture sociale », in *Industries en Provence dynamiques d'hier et d'aujourd'hui*, n°8, pp 38-39.

²⁷ Source Atmel et témoignages divers, la biographie « officielle » de G.Perlegos est moins précise et laisse des zones d'ombre sur des aspects plus personnels, on ne connaît pas notamment les motivations de sa migration.

²⁸ L'usine 6 pouces de Nantes, la plus ancienne du groupe en France, connaît aujourd'hui des difficultés et annonce, en novembre 2001, 173 suppressions d'emplois sur un effectif total de 760 salariés.

l'activité carte à puces de Motorola en Ecosse (1999), de l'usine Siemens de Newcastle, de l'usine Thomson-semiconducteurs spécifiques de Grenoble-St Egrève (2000), et cotation à la bourse de Paris en septembre 2000. Sur les 9 principaux sites industriels, 3 se trouvent aux Etats-Unis, 5 en Europe et un en Asie. Atmel compte 10000 salariés en 2000, dont un tiers en France et plus de la moitié en Europe²⁹. Atmel dispose aussi de plusieurs centres de développement dans toute l'Europe : en Finlande, en Norvège, au RU, en Allemagne..., et en Grèce. La plus grosse unité en volume de production est celle du Colorado, mais la plus avancée est l'usine 8 pouces de Rousset³⁰ qui est surtout orientée vers les produits carte à puce. Pourquoi ce *self made man* accompli manifeste un tel intérêt pour l'Europe ?

Il faut sans doute considérer des facteurs de technologies et de marché : les produits fabriqués par Atmel jouent un grand rôle dans le marché européen des mobiles et cartes à puce, et le rapprochement avec le client nécessite le développement en Europe. Mais n'est-ce que cela ? Quel lien peut exister entre Atmel et les origines grecques de son PDG ?

2) *Un modèle grec de globalisation ?*

Si G. Perlegos, au dire de son entourage, est très pragmatique, et n'exprime pas d'orientations stratégiques, l'entreprise et son fonctionnement peuvent être étudiés à travers le témoignage de Bernard Pruniaux, directeur du site Atmel de Rousset. Ce dernier compare volontiers la mosaïque Europe au « modèle des cités de la Grèce ancienne », et l'organisation du groupe à une « république athénienne ». Par ses déclarations, se fait-il l'exégète de la pensée de Perlegos ? S'agit-il d'un message qui a du sens dans l'organisation de l'entreprise et sa relation à l'espace ? Ce porte parole d'Atmel en Europe a lui aussi des racines méditerranéennes puisqu'il est né en Algérie en 1941. Sa trajectoire rejoint celle des managers déjà rencontrés.

B.Pruniaux arrive en 1961 à Toulouse où il entreprend des études en électronique à l'Ecole Nationale Supérieure d'Ingénieurs de Toulouse. Il fait ensuite sa thèse au LETI, et part travailler quatre ans dans les laboratoires Bell du New Jersey où il dépose plusieurs brevets. En 1973, il entre à Texas Instruments à Villeneuve-Loubet, au sein du service R&D, puis participe avec Jean-Luc Grand-Clément à l'aventure d'Eurotechnique en 1979, et en 1985 à celle d'ES2 dont il devient le PDG en 1992. Il est demeuré le directeur du site d'ES2 depuis sa reprise par Atmel.

La vision de l'Europe qu'il exprime aujourd'hui, dans un article intitulé « Investir dans l'Europe des Cités-Etats »³¹, va bien au-delà d'une vision industrielle et commerciale en termes d'avantages comparatifs classiques. Bernard Pruniaux développe les caractéristiques et les avantages du territoire européen : ses capacités d'innovation dans les télécommunications, la carte à puce, l'automobile, la télévision numérique, mais aussi sa diversité culturelle, ses préoccupations environnementales..., son réseau d'universités et de centres de recherche. Autant d'atouts et d'exigences qui participent à sa créativité, à son « avantage concurrentiel » pourrait-on dire. Les partenariats internes qui s'y nouent, comme dans les programmes de recherche européens, permettent de forger plus facilement des

²⁹ Interview de B.Pruniaux dans *Compact*, n°12, 2000, journal édité par le Sitelesc.

³⁰ Sur les 1400 emplois de Rousset : 800 sont en production et 300 en R&D

³¹ « Investing in a Europe of City States », paru dans le *magazine Electronic Business Europe*, Octobre 2001.

alliances externes. L'Europe de la diversité est ainsi un modèle dans la globalisation, « *Un modèle de cités Etats, à l'image du modèle politique de la Grèce ancienne, et un modèle adapté au business de ce XXI^e siècle* ». La seconde image que développe B. Pruniaux est celle de sa propre compagnie. Pour une entreprise globale, intégrer des sites géographiquement et culturellement divers est un véritable défi. Quelle est la méthode d'Atmel ? « *Je comparerais le groupe à une république athénienne. Dans cette « agora », les leaders sont ceux qui apportent les idées, les compétences, la valeur ajoutée. De ce fait, les structures organisationnelles ont peu d'importance. Chaque acquisition garde son entité légale, développe son propre business et rapporte directement à George Perlegos... C'est un fonctionnement très souple avec une hiérarchie minimale. Cela autorise les synergies et, parfois aussi, les concurrences...* »³². Atmel, en outre, ne pratique pas l'expatriation des cadres, préférant toujours s'appuyer sur les ressources locales. Ce fonctionnement est en fait lié à une certaine échelle et à la personnalité de ses dirigeants. Avec 10 000 salariés, Atmel est déjà une grande entreprise, mais ce fonctionnement serait-il possible dans une entreprise de 50 000 salariés ? D'autre part, la direction est en fait assurée par un triumvirat en partie familial, puisque, depuis la création de l'entreprise, George Perlegos est tout particulièrement entouré de son frère Gust, numéro deux de la société, et de Tsung-Ching Wu. A cet égard, deux remarques peuvent être formulées. Premièrement, on rencontre ici, au sein d'un groupe plus restreint, la permanence de l'équipe managériale fondatrice observée également chez ST. Deuxièmement, le fonctionnement d'Atmel, multinationale américaine, présente finalement des analogies avec l'entreprise du district méditerranéen, dans la mise en réseau et la gestion interpersonnelle des affaires, mais sur un territoire, il est vrai, d'une toute autre échelle.

Conclusion : internationalisation et identité des firmes

A travers les cas différents d'Atmel et ST, cette communication pose le problème de la permanence d'un entrepreneuriat euro-méditerranéen qui renvoie aux limites de l'américanisation des firmes ; problème posé par Jonathan Zeitlin³³ qui conclut par l'importance des formes d'adaptation sélective. On constate, d'une part, le rôle des migrations et de la mobilité dans l'apprentissage des méthodes d'industrialisation et de management, d'autre part, le maintien et l'évolution de l'identité des entreprises à travers les hommes qui en sont les acteurs et une organisation territoriale spécifique. L'ancrage territorial observé ici pourrait correspondre à la thèse de Porter³⁴ selon laquelle sans une assise territoriale solide, génératrice de compétences spécifiques, les entreprises peuvent difficilement s'engager dans la concurrence mondiale. L'ubiquité des multinationales ne signifie donc pas que leur territoire est indifférencié.

Ces identités trouvent des modes d'expression différenciés. Chez ST, qui joue désormais un rôle de *leader* en Europe, elle se traduit notamment par une vision géopolitique de l'entreprise, dans une industrie organisée par grandes régions, où chaque ensemble exerce ses rapports de force au travers de structures professionnelles et de lobbying. Chez Atmel, elle se traduit de façon plus implicite dans ses modes de

³² *Compact*, opcit.

³³ Zeitlin J. and Herrigel G., (2000), *Americanization and its Limits : Reworking US Technology and Management in Postwar Europe and Japan*, Oxford University Press.

³⁴ Marchesnay M., (2001), Management : série « Les constructeurs : Michael Porter », in *Revue française de gestion*, n°135, pp 76-82.

fonctionnement. Cependant, à la permanence des identités s'oppose la temporalité de ses modes de représentation. Pour Elie Cohen : « *Dans les économies ouvertes, l'idée d'une identité nationale industrielle est en train de se dissoudre* »³⁵. Mais l'idée même d'identité peut réapparaître sous une autre forme. Dans le cas de ST et de la fusion des entités antérieures SGS et Thomson, on observe le passage d'identités nationales distinctes à une identité plus européenne au moment où l'Europe du semi-conducteur a su se forger une place dans la mondialisation. Dans les deux représentations qui sont faites ici de l'Europe, on aura remarqué des références symboliques à la Rome et à la Grèce antiques à l'apogée de leur rayonnement culturel spatial. Les identités sont des constructions dynamiques.

Ces identités sont aussi fragiles et peuvent être doublement menacées : de l'intérieur, par un changement de dirigeant, ou de l'extérieur du fait des crises et mutations qui affectent de manière récurrente l'environnement de l'entreprise. Deux grands défis se profilent dans un avenir proche. Premièrement, la nouvelle géographie des marchés appelle l'ensemble des producteurs, pour des raisons de proximité, à établir une part plus importante de leur production en Asie. Le plus grand client de ST est Nokia, le plus grand client de Nokia est la Chine, et c'est tout le processus de production qui pourrait migrer vers l'aire Asie-Pacifique. Deuxièmement, une nouvelle géographie de la production est déjà en marche. Sur la trentaine d'usines 12 pouces planifiées dans le monde, et qui incarnent la génération la plus avancée des unités de production, 2 seulement se trouvent en Europe, 7 aux Etats-Unis et 20 en Asie dont 13 sur la seule île de Taiwan. On peut en conclure que le dispositif mondial des localisations s'en trouve transformé³⁶ et que le prochain cycle aura son centre de gravité en Asie. Mais dans ces conditions, comment les entreprises à base territoriale européenne pourront se penser et se redéfinir ?

³⁵ Op.cit, p391.

³⁶ Geneau de Lamarlière I., 1990, « Les déterminants des localisations dans l'industrie des semi-conducteurs », in *La dynamique spatiale de l'économie contemporaine*, sous la Direction de G.Benko, Paris, Editions de l'espace européen, pp 125-151.