La figure du " marin chef d'entreprise "

Delphine Mercier, Jacques Garnier

▶ **To cite this version:**

Delphine Mercier, Jacques Garnier. La figure du " marin chef d'entreprise ". IXèmes Journées de Sociologie du travail, Centre Pierre Naville; Travail et mobilités, Paris, 27 et 28 novembre 2003, 2003, nc, France. pp.10. halshs-00007478

HAL Id: halshs-00007478
https://shs.hal.science/halshs-00007478

Submitted on 4 Jan 2006

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.

DOCUMENT DE TRAVAIL- L.E.S.T.- CNRS – UMR 6123
Université de Provence (U1) et Université de la Méditerranée (U2) - 35 avenue J. FERRY - 13626 AIX-EN-PROVENCE CEDEX
Tél. : Standard : 04.42.37.85.00 - Fax : 04.42. 26.79.37 email lest@univ-aix.fr

Atelier N°1A

La figure du "marin chef d'entreprise"[1].

GARNIER Jacques[2]et MERCIER Delphine[3]

Introduction : des métallos de la navale aux marins chefs d'entreprises

Y a-t-il un avenir pour un site industriel après la fermeture du grand chantier de construction navale qui l'occupait jusque-là, qui employait 4000 salariés et faisait vivre les 30000 habitants de la ville ? Quelles activités, quelles entreprises, quels métiers, quels hommes peuvent-ils occuper le vide industriel et social laissé par un événement aussi massif et localisé, provoqué en 1986 par la décision du gouvernement français de cesser les aides massives qu'il accordait jusque-là aux cinq grands chantiers navals français, débouchant sur le dépôt de bilan du groupe Normed propriétaire de trois de ces chantiers et aboutissant, par suite, à la brusque fermeture du grand établissement de La Ciotat, aux portes de Marseille ?

Le traumatisme produit au sein de la population locale va provoquer pendant près de dix ans un conflit social aux multiples dimensions au cours duquel vont s'opposer deux perspectives de conversion du site. La première, portée par la partie la moins résignée et la plus dure des anciens ouvriers du chantier, exige le redémarrage d'une activité lourde de construction navale comparable à l'ancienne. La deuxième, notamment portée par l'un des maires qui se succèdent alors à la municipalité, propose plutôt de donner au site une vocation immobilière par la création d'une marina. Le conflit finit par s'atténuer. Une "armistice" est signée en 1994 entre ses différents protagonistes. Un protocole d'accord suscité par l'Etat et les grandes collectivités territoriales débouche sur la création d'une société d'économie mixte – SEMI – chargée de réaménager le site et d'y attirer de nouvelles activités. A la demande de ses mandants et conformément au souhait des anciens du chantier, la nouvelle société entend positionner le site sur la trajectoire des activités industrielles lourdes. Elle accueille ainsi, notamment, des établissements de "B" (fabrication de modules en béton pour la construction des digues portuaires), "A" (fabrication de turbines géantes) et "E" (fabrication de mâts d'éoliennes). Mais elle accueille aussi - souci d'explorer une voie industrielle nouvelle conforme à l'ancienne vocation maritime du site – un ambitieux projet de construction de grands voiliers de course.

Le projet "Grand Mistral" porté par un ancien et célèbre skipper helvétique, consiste à construire à La Ciotat en faisant usage d'une partie des équipements exceptionnels du site – bassins, quais, grues et portiques – douze grands voiliers de compétition destinés à concourir dans une course autour du monde organisée par la société du même marin entrepreneur. Couplage d'un événement sportif et d'une opération industrielle, le projet attire rapidement sur le site des hommes venus de toute l'Europe – skippers de renom, architectes navals, constructeurs et réparateurs de navires de plaisance, etc – qui participent au projet soit en s'intégrant à l'équipe qui le conduit soit en créant leurs propres entreprises. Au bout de deux ans, le projet qui repose sur une démarche de marketing particulièrement ambitieuse, finit par échouer. Mais entre temps, le site a été marqué pour longtemps par son empreinte. Huit bateaux y ont été construits. Des petites entreprises y ont été créées et d'autres, relevant

---

[1] Cette recherche s'intègre dans le cadre d'un programme sur la "transition des tissus productifs" réalisé en contrat avec le Conseil régional Région PACA, la DRTEFP PACA, le Conseil général des Bouches du Rhône et le CNRS. L'équipe qui le met en œuvre est composée de plusieurs chercheurs du LEST. Sur le thème précis de la communication des étudiants nous ont accompagné dans l'observation des réunions. Nous les en remercions.
[2] Enseignant – Chercheur LEST UMR 6123
[3] Chercheur – LEST UMR 6123

du même secteur d'activité, y ont été attirées. L'idée que le sport nautique et l'industrie nautique puissent s'épouser au profit d'une nouvelle dynamique du site a fini par tenter les esprits des décideurs de la SEMI. Et dès lors, progressivement, la bifurcation s'impose, la trajectoire du site est infléchie et la greffe des activités industrielles associées à la Grande plaisance se trouve consolidée. Cette trajectoire s'impose d'autant plus qu'émerge par ailleurs, en Europe de l'ouest, un espace industriel qui ne s'était développé jusqu'ici que dans les principaux pays de compétition nautique - Etats-Unis, Australie, Nouvelle Zélande – et qui, de Viareggio à Barcelone en passant par la Provence et la Côte d'Azur, semble pouvoir prospérer sur les rives d'une Méditerranée très ouverte à l'accueil estival des grands navires de course (voiliers) ou de villégiature luxueuse (yachts).

La Ciotat va-t-il devenir, comme le clament déjà de manière un peu incantatoire certains décideurs locaux, un district industriel ou un système productif localisé spécialisé dans les activités de maintenance, de transformation et de réparation de la Grande Plaisance ? En quoi cette émergence constitue-t-elle une rupture complète avec les anciennes activités du site ? En quoi s'y inscrit-elle plutôt dans une continuité ? Quels en sont les ressorts sociaux ? Emerge-t-il localement un monde professionnel nouveau lié à ce milieu productif nouveau ? C'est par ce type de questionnement qu'a débuté notre investigation sur le terrain de l'ancien chantier.

Le nouveau milieu productif, composé de 17 petites ou moyennes entreprises et qui emploie quelque 250 personnes, a été approché à trois niveaux : d'une part par entretiens et par questionnaires auprès des 17 chefs d'entreprises et de certains de leurs collaborateurs et salariés, d'autre part, par écoute, échange et coopération avec la nouvelle association de chefs d'entreprises au sein de laquelle se sont regroupés l'ensemble des protagonistes du nouveau milieu productif et, enfin, par entretiens auprès des principaux responsables de la société d'économie mixte.

L'un des enseignements essentiels de cette approche a été la découverte que la quasi totalité des chefs d'entreprise en question étaient d'anciens marins : anciens skippers de compétition, anciens sportifs et passionnés de voile et aussi, anciens marins de la marine marchande. Et, dès lors, notre questionnement a pris un cours plus précis. Comment ces marins étaient-ils devenus des chefs d'entreprises ? En réponse à ce questionnement, l'investigation sur le terrain nous a alors permis de décrire des trajectoires individuelles représentatives, d'esquisser une modélisation des logiques professionnelle que ces trajectoires expriment et de désigner les conditions qui ont présidé au développement de chacune de ces logiques. Ainsi, comme on le verra en conclusion, le terrain se trouvera-t-il peut-être dégagé pour des analyses ultérieures plus centrées sur l'articulation entre, d'une part, l'émergence d'un nouveau monde professionnel et d'autre part, le développement conjoint d'un nouvel espace économique et d'une nouvelle dynamique territoriale.

1. HISTOIRE DE MARINS.

On fera tout d'abord émerger trois figures de ces marins qui ont fait le choix il y a quelques années de devenir chefs d'entreprise. Chacun de leurs parcours est bien sûr unique mais tous trois représentent bien les tendances présentes dans le développement des entreprises sur le site. Les trois parcours, d'ailleurs, correspondent aux entreprises les plus anciennement implantées. Leur description nous permet de présenter les figures et de situer les acteurs de l'histoire de ce site. Elle constitue un détour par lequel nous pouvons approcher les logiques sociales à l'œuvre dans la mesure où nous pensons, comme l'indique (xxxxx), que les trajectoires individuelles participent à la construction des logiques professionnelles.

Ces trajectoires individuelles (fortement articulées aux trajectoires des entreprises) se sont croisées à la Ciotat au moment de l'opération "Grand Mistral". L'expérience a été un "turning point" dans le parcours des trois individus. Même si elle s'est ensuite soldée par sur un échec, elle a créé localement les conditions de développement de petites entreprises de

Grande plaisance. Elle a orienté le site en reconversion dans une orientation nouvelle sans couper pour autant les liens avec l'ancienne vocation navale de ce site. Elle a initié la mariage du monde de la course en mer et de celui de l'entreprise à terre. Elle l'a fait sur un territoire d'une grande beauté et d'une grande attractivité pour des marins en errance désireux de "se poser" à terre, créant les conditions pour que débarquent et se fixent autour du petit port local une population un peu différente de l'ancienne, burinée, cheveux au vent, sans attache, baroudeurs des mers, passionnés de la voile et techniciens des eaux.

Olivier est un passionné de la mer. Pendant plusieurs années, il a dirigé une école de voile. Vivre de sa passion : pendant un temps voilà ce qu'il cherchait. Et puis, s'est nouée une histoire d'amitié dans cette école de voile. Et c'est "l'aventure humaine" qui a débuté : l'achat d'un bateau à quatre. Ils ont fait de grosses réparations sur ce bateau, y passant semaines et week-end compris. Tout le monde s'y est investi, trois d'entre eux, d'ailleurs, étant sans réelle activité professionnelle. Il y avait un ancien soudeur, un coiffeur, un spécialiste de la plaisance et la réparation et Olivier. La question s'est alors posée ainsi : pourquoi ne pas exploiter nos savoir-faire, les mettre en commun ? En 1996, ils créent une association. En 1997, ils créent une société SARL SCOP. Le choix de cette formule coopérative leur permet de susciter une participation plus importante des salariés, d'obtenir une exonération fiscale et de créer l'entreprise avec seulement 25.000 francs. Leur objectif est de monter une "boîte pour créer leurs propres emplois". Pendant deux ans, les six associés développent trois secteurs. Le premier secteur est celui de la maintenance générale des voiliers inférieurs à 25 mètres (mécanique et accastillage). Le deuxième est celui de la chaudronnerie (accastillage sur mesure) en inox et en aluminium. Le troisième est celui du confinement thermoplastique : un procédé très peu développé consistant à abriter tous les corps de métier qui travaillent à l'extérieur sur un même chantier et à protéger de la toxicité l'intérieur du confinement ainsi obtenu. Dés la première année, le départ de deux associés conduit à l'abandon de l'activité de maintenance navale et au renforcement des deux autres pôles. Au départ le siège social était à Marseille dans la zone franche. En 1997, l'atelier devient mobile et au bout d'un an et demi, son siège est transféré à La Ciotat. Le port d'attache est enfin trouvé. Le fait que l'oncle d'un des associés est un ancien du chantier a déterminé le choix. Quand ils arrivent sur le site, le conflit est encore présent mais l'équipe constituée de quatre jeunes ne pose pas de problèmes aux occupants du site. Ils travaillent jour et nuit. La petite taille de leur entreprise est telle qu'ils sont en décalage par rapport à la vocation admise du site. Olivier et ses collègues parviennent malgré tout à se faire une place et trouvent les arrangements informels qui leur permettent de démarrer. Puis, rapidement l'entreprise se structure. Ils sont à la recherche de personnel, ils ont peu de possibilités financières pour offrir des salaires consistants et on les incite à embaucher les jeunes de la Ciotat. Ils recrutent par le moyen du PLIE et de la Mission Locale et bénéficient de contrats aidés. Cela leur permet de générer de l'emploi pour des "gars du quartier". En 1999, un gros chantier est confié à l'entreprise. Ils réalisent ce chantier en coopération avec le PLIE et au moyen de subventions régionales et européennes. La formation des "gars" leur coûte très peu : "il fallait tout leur apprendre, à travailler mais aussi à se lever le matin". Réussite ou échec, en 2002, ils licencient le dernier de leurs jeunes recrutés. Aujourd'hui, l'entreprise intervient dans la maintenance des navires en acier par le moyen du procédé de protection thermoplastique. Les bulles thermo-formées, enveloppes plastiques tendues par effet de chaleur permettant de répondre à certaines contraintes de l'activité nautique comme la maîtrise des ambiances, l'isolement d'un chantier de l'atmosphère extérieure potentiellement polluante ainsi que la réglementation ISO. Aujourd'hui l'entreprise a intégré une autre créée par la même équipe mais sous forme de SA, cette entreprise réunit 20 personnes. Le savoir-faire accumulé sur la protection des bateaux leur permet aujourd'hui d'attaquer un marché différent celui du bâtiment, du nucléaire et de l'événementiel. Olivier et ses collègues concentrent tous leurs efforts sur le développement de

leur activité dans d'autres secteurs que celui de la grande plaisance tout en gardant leur ancrage à la Ciotat et une partie de leur contrat. Le marché de la grande plaisance étant instable, saisonnier et ne leur permettant pas d'assurer la pérennité de l'entreprise. La consolidation de leurs compétences dans le domaine de la couverture leur a donné une légitimité qui est en phase d'être reconnue dans le milieu industriel.

Alain est un marin de course, la fin de carrière pour tout sportif arrive vite. Intéressé par la conception des bateaux sur lesquels il courait, Alain est sollicité par l'entreprise des chantiers du "Grand Mistral". Alain raconte : "c'était un partenariat avec la région, faire une course autour du monde et construire les douze bateaux à la Ciotat". Quand le projet s'est arrêté Alain a acheté le bateau du chef de projet. Pendant un temps il le louait aux entreprises et faisait de l'événementiel. D'autres entreprises ont commencé à s'installer sur le site de façon formelle ou sur un principe d'essaimage informel .Le site a commencé à s'étoffer. Et puis "par hasard" dit-il, il a été contacté par Bruno Perron, "20 ans d'expérience avec des coureurs ça compte". L'entreprise s'était trouvée une nouvelle vocation suivre "The Race" d'un point de vue humain. Suite à cela, un des protagonistes de la course leur demande de prendre en charge son bateau et c'est à ce moment que se structure l'entreprise en deux équipes : équipe navigante et équipe chantier. Alain organise l'équipe chantier autour des bateaux de course avec une volonté d'amélioration permanente des performances des bateaux : le poids, les matériaux… L'entreprise d'Alain trouve un rythme, celui des courses (quatre années).. Alain fort de son expérience de mer et de son esprit d'innovation saisit cette opportunité pour penser (comme d'autres l'ont fait dans le course automobile) le bateau comme une plate-forme où interviennent différents experts : les navigants (utilisateurs, clients, propriétaires) et les techniciens extérieurs (architectes, peintres…). Alain se sent à l'aise dans ce domaine, monter une écurie autour d'un bateau :faire du "refeet" de bateau de course. L'objet de son entreprise est maintenant constitué, l'événementiel devenant une activité mineure. Identifiant sa spécialité, Alain par le biais de sa reconnaissance dans le milieu devient une "bonne adresse". Le changement organisationnel dans l'entreprise se construit autour de cette nouvelle activité bien circonscrite. Concrètement Alain accueille le bateau, son skipper et son équipage pendant le temps de la préparation du bateau. Les équipiers se transforment en menuisier, spécialiste de composites, plombier pendant le temps de la préparation. Alain leur offre la coordination, l'expertise, l'espace et la complicité du milieu. Ils sont trois associés, l'un d'entre eux est resté naviguant afin de continuer à donner des informations précises sur le "ressenti du bateau". De plus ce dernier garde le contact au niveau humain (avec les coureurs et les futurs clients) et la technologie (en ayant les bateaux en main). Alain travaille souvent avec des architectes et des ingénieurs. De là il essaye de conseiller le client, en indiquant les fournisseurs qu'il faut utiliser. Dans le domaine de l'innovation il travaille directement avec les clients en faisant du retour d'expérience. Alain reste fidèle à ses principes, le milieu est parfois bien doté financièrement mais parfois non, Alain ne veut pas fermer le chantier il accueille aussi les passionnés (sans moyens). Ce positionnement en termes d'activité lui offre l'accès à de l'événementiel qui est directement en lien avec son cœur de métier. .

William a toujours navigué. Il est devenu architecte naval en Irlande. Il y a conçu des bateaux de régate et de croisière. Mais le bureau d'études dans lequel il travaillait faisait trop de travail répétitif. William est parti. Il a accepté un poste dans un chantier en Allemagne : Leson. Mais William était spécialisé dans la voile. Or, ce chantier faisait surtout du bateau de guerre et du bateau de plaisance. Il y a fait deux bateaux à voile. "Mais la vie n'y était pas géniale". William ne voulait pas rester, il a alors accepté un poste de dessinateur dans un autre chantier très connu en Angleterre. Il y est resté deux ans, mais le chantier battait de l'aile et le climat n'était pas agréable. En Angleterre le temps "rendait les gens misérables" alors qu'en Irlande, le temps, quel qu'il soit, "rend les gens heureux". Avec sa femme ils réfléchissent en vue de trouver un nouvel endroit : "un nouveau port d'attache". La Nouvelle Zélande, c'était

très bien mais c'était trop loin ! Cela aurait impliqué le divorce avec la famille. Les USA ? William avait une offre d'emploi chez Parmer Johnson, au Nord des USA. Mais il ne voulait pas que sa fille devienne américaine. En Espagne ? En Italie ? En France ? Bien que sa femme soit française William préférait un pays anglo-saxon. Finalement ils choisissent la France. S'ils étaient allés vers la côte Atlantique, c'était s'assurer du travail, surtout pour un architecte naval. Il y a là beaucoup de chantiers de type Jeannot. Mais, la force de William, c'est plutôt les grandes unités. Les centres mondiaux pour ce type de construction sont, certes, l'Espagne et l'Italie, mais surtout la Floride (Fort Lauderdale), le Sud de la France et la Nouvelle Zélande. L'Irlande, c'est sûr, détient une vraie activité de bateaux neufs mais le métier y est incertain. William veut un métier plus confortable. Il est contacté par un ami qui fait les mats en carbone pour le projet "Grand Mistral". C'est là que la nouvelle aventure commence pour lui. A-t-il trouvé son port d'attache ? William travaille pour cet ami. 25% de son activité est dédié à son propre compte et 75 % à dessiner les mats des bateaux pour "Grand Mistral". Mais la société fait faillite et il perd beaucoup d'argent. Pourtant, malgré ses ennuis, il ne va plus quitter son port d'attache. Il a acquis une excellente réputation fondée sur son expérience de la navigation et sur celle d'architecte acquise en Irlande avec les propriétaires, réparateurs, capitaines et d'autres architectes. L'opération "Grand Mistral" a été décisive. William pensait que Cannes était le centre incontournable pour les grands yachts, mais il trouve que les gens y sont superficiels. Ici à la Ciotat "le chantier produit une onde sur la ville", "ce n'est pas seulement une ville de vacances mais aussi une vraie ville qui travaille dans la perspective du futur". William était venu à la Ciotat pour faire du dessin il est devenu restaurateur de bateaux. Aujourd'hui il se sent fier d'avoir pu donner du travail pratiquement à toutes les entreprises du site. Il continue son travail d'architecte naval, son expérience lui permet de travailler sur la restauration de gros bateaux à voile. Il travaille sur des projet uniques et souvent exceptionnels qu'il mène en mobilisant autour de lui et en aidant le tissu des petites entreprises du site à se constituer.

2. DU MONDE DE LA MER AU MONDE DE L'ENTREPRISE : LES CONDITIONS DU "SAUT A TERRE".

Les trajectoires de chacun de ces trois hommes sont autant de transitions entre ce qu'on appellera ici le monde de la course en mer et le monde de l'entreprise sur terre. Elles expriment le "saut à terre" qu'ils ont dû faire et comme telles, elles procèdent à la fois d'une continuité et d'une rupture. Continuité d'abord, du fait que certaines des valeurs, normes et exigences propres à l'aventure du marin ont été transférées dans leurs pratiques de chefs d'entreprises. Mais rupture aussi, du fait que certaines de ces valeurs, normes et exigences propres à l'aventure du marin se sont avérées antinomiques de celles que requerrait la pratique du chef d'entreprise. Empreint de continuité et soumis à la rupture, le saut à terre de nos marins chefs d'entreprises a nécessité, on va le voir, des choix, des apprentissages, des appropriations, des transferts, des traductions et des abandons.

2.1. La continuité

La continuité se manifeste d'abord dans l'impératif de *gestion du risque*. Face à celui-ci, le marin comme le chef d'entreprise doivent savoir "prendre des décisions rapides". Face à la situation de crise, ils doivent l'un et l'autre posséder la "capacité d'adaptation" dont on a besoin pour "parer au plus pressé" et "faire preuve de rigueur dans la prise d'ordre et la bonne gestion de l'urgence".

La continuité se manifeste ensuite dans les impératifs inhérents à la *gestion de la trajectoire*. Face à ces impératifs, le marin comme le chef d'entreprise doivent "savoir faire le choix stratégique" d'une direction et d'une vitesse, concevoir le profil du parcours et y adapter "la préparation des moyens".

Elle se manifeste encore dans les impératifs sociaux inhérents à la *gestion d'une équipe*. Le marin comme le chef d'entreprise doivent, à cet égard, avoir "l'habitude du travail en équipe", savoir intégrer celle-ci autour d'un "challenge" et savoir la mobiliser autour d'un objectif ou d'un événement.

Elle se manifeste également dans les modalités de *la relation entre les hommes* : une relation qui fait, certes, sa place aux règles mais qui repose essentiellement sur des relations interpersonnelles simples, directes et intenses. Ce caractère interpersonnel poussé, inhérent aux exigences de la conduite d'un voilier de compétition, est jugé nécessaire dans la gestion du collectif de travail d'une petite entreprise et le marin chef d'entreprise est généralement conduit à le transposer dans la relation de service qui s'instaure entre lui et son client.

Elle se manifeste enfin dans la *liberté de l'individu*. Le marin comme le chef d'entreprise réalise une aventure personnelle ou encore une "aventure humaine" dans laquelle il dispose d'une large marge d'initiatives. Mais cette marge et cette liberté sont tout de même nettement plus contraintes dans l'entreprise que sur la mer et, de ce point de vue, en même temps que la continuité, le marin chef d'entreprise doit affronter un changement assez radical. Il en va, d'ailleurs, de même dans les différents registres qui viennent d'être évoqués. Car en contrepoint à la continuité, le saut à terre du marin chef d'entreprise implique aussi, on va le voir, la rupture.

2.2 La rupture

Face à l'impératif de *gestion du risque*, le marin et le chef d'entreprise ne se trouvent pas dans les mêmes conditions. "Sur un bateau, le lien de cause à effet est direct alors que, dans l'entreprise, ces liens sont beaucoup plus complexes". On ne dispose pas toujours dans cette dernière, du moins au début, "de compteurs et de moyens de mesure" et les problèmes qui peuvent être détectés immédiatement sur un bateau peuvent ne "s'y révéler que six mois après".

Dès lors, au regard de la *gestion de la trajectoire*, les conditions d'anticipation sont, elles aussi, dissemblables. Les obstacles dans l'entreprise sont nettement moins bien identifiables que sur un bateau. Les choix ne peuvent pas s'y effectuer "de manière aussi instinctive" et la panique peut s'y installe plus facilement.

Les conditions de la *gestion de l'équipe*, elle-même, ne se présentent pas de la même manière au marin et au chef d'entreprise. Le marin sait que, dans son équipe, "personne ne peut vraiment se cacher aux autres" alors qu'il n'en va pas de même dans l'entreprise. Il découvre parfois que les salariés qui l'entourent "ne ressemblent pas aux coéquipiers" qui l'entouraient sur son bateau et ne possèdent pas à un même degré de développement "le sens des objectifs à atteindre".

Car la *relation entre les hommes* et le langage qu'ils emploient ne sont pas de même nature. Directs, simples et généralement laconiques sur un bateau, ils y reposent sur une convention très fortement intériorisée par tous. Encadrés par des règles et des accords, la

plupart du temps écrits, ils se trouvent beaucoup plus médiatisés dans l'entreprise et y exigent une démarche constante de "gestion des ressources humaines".

Le *rapport à la loi* diffère, en effet, singulièrement selon que l'on se trouve dans le statut de marin ou dans celui de chef d'entreprise. Le premier est largement maître à bord tandis que le second doit constamment composer avec les règles administratives et « savoir jongler entre la gestion des ressources humaines et le respect de la loi française », notamment en matière fiscale.

2.3 Le "saut à terre" : une épreuve impliquant un travail

Le passage du statut de marin à celui de marin chef d'entreprise - ne procède donc pas d'une trajectoire simple et linéaire. Par delà les continuités qui le caractérisent, il débouche sur la découverte de ce que certains marins considèrent comme "une antinomie entre l'appréhension de la vie maritime et celle de la vie terrestre". Il se révèle être un saut : un "saut à terre". Dans la trajectoire personnelle du marin, c'est un tournant, une bifurcation, un virage qu'il faut négocier. C'est une transaction entre les conditions d'appartenance à deux mondes dissemblables. C'est une épreuve que l'individu ne semble pouvoir assumer que par un travail d'apprentissage : un travail qui peut être d'appropriation, de traduction, de transfert ou encore d'abandon. Un travail qui n'est pas forcément semblable d'un individu à l'autre et dont nous pensons qu'il peut relever de l'un ou l'autre de trois logiques.

3. LES LOGIQUES PROFESSIONNELLES A L'ŒUVRE, L'OSCILLATION ENTRE LE CAP ET LA STRATEGIE.

Dans cette dernière partie de la communication nous souhaitons faire émerger ces trois logiques à l'œuvre sur le site. Les trajectoires individuelles des chefs d'entreprise telles que nous les avons présentées et analysées plus haut expriment bien le travail d'apprentissage opéré par nos trois marins. Leur analyse fait clairement apparaître aujourd'hui des stratégies et des évolutions typiques caractéristiques des apprentissages par lesquels les marins ont opéré leur "saut à terre". Chacune d'entre elles nous paraît procéder d'une logique professionnelle typique. C'est de ces trois logiques, exprimées et informées par ces trois trajectoires typiques, qu'il sera question maintenant.

La première logique est la Logique Relationnelle. C'est celle qui est dans le rapport de similitude le plus étroit avec la vie en mer et l'organisation sur le bateau. Elle fonctionne en cohérence avec les règles de la navigation, du milieu nautique et de l'exploit sportif. Présente dans plusieurs entreprises du site, elle est particulièrement présente et prégnante dans une entreprise comme celle d'Alain. Depuis qu'il est à terre, celui-ci y a transféré son mode de fonctionnement, sa façon de travailler ainsi que les principes et les valeurs qui y sont rattachés et il continue à y maintenir les mêmes relations et la même façon de traiter les problèmes.

La deuxième logique est la Logique Artisanale. Présente dans plusieurs autres entreprises du site, cette logique de développement se manifeste avec le plus de visibilité au travers de la figure de William. Afin de palier un certain "flottement" lié à leur difficulté de s'approprier les règles classiques de l'entreprise, les chefs d'entreprise porteurs de cette logique sur le site mettent en valeur leur métier, leur savoir-faire, leur créativité artistique. Chez eux, ce n'est pas l'entreprise en tant que structure qui est pertinente mais bien plutôt le cœur du métier, en l'occurrence, le tour de main, le bel ouvrage.

La troisième logique est ce que nous avons appelé la Logique Systémique. Egalement portée par un groupe substantiel d'entreprises du site, elle est particulièrement lisible dans la trajectoire d'Olivier. Lui comme ses confrères ont tendance à s'affranchir du monde de la mer pour adopter, traduire et s'approprier les règles de la terre. Leur démarche s'inscrit dans le moyen et le long terme. Ils entendent construite un métier évolutif, en grande partie imprévisible, dans le cadre d'une organisation décentralisée, flexible et elle-même évolutive

au sein de laquelle ils opèrent en permanence du transfert d'expérience en vue d'innover, en vue d'articuler les productions standard et les produits spécifiques dédiés et en vue de diversifier leur clientèle.

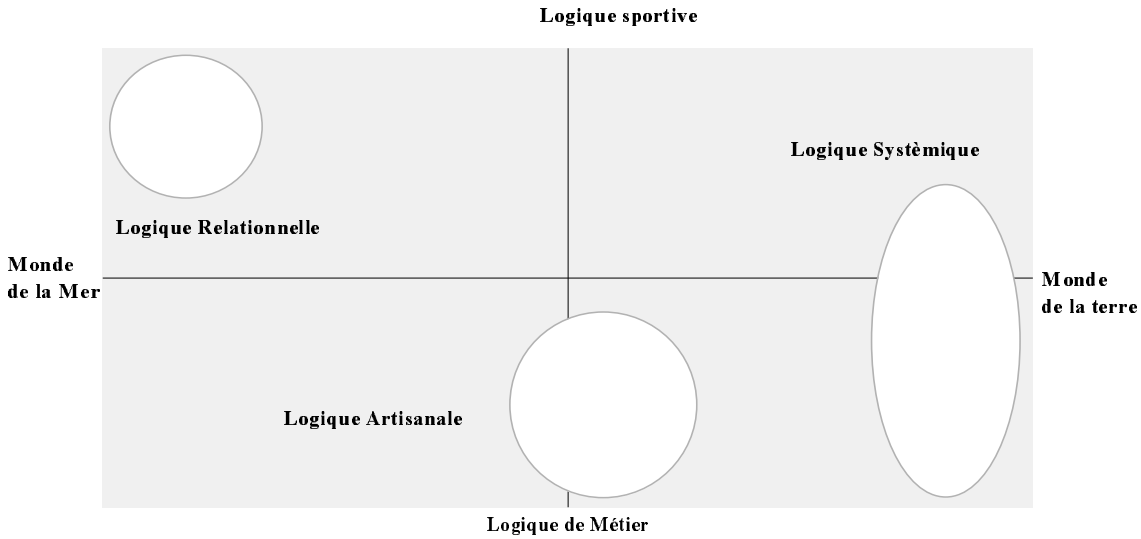
Ces trois logiques sont actuellement à l'œuvre sur le site. Il ne nous semble pas qu'il y ait, pour l'instant, prévalence d'un modèle sur les autres. Il ne nous paraît pas possible, non plus, de préjuger de la viabilité de ces logiques. Mais il nous est apparu que c'était bien la combinaison des trois qui, pour l'heure, avait permis à la nouvelle activité de maintenance et de réparation de grande plaisance de s'ancrer sur le site. Et c'est elle qui, par le moyen de relations interpersonnelles très intenses, a permis à la nouvelle dynamique productive en émergence de s'y développer. Le tableau qui suit tente de récapituler comment se déclinent ces trois logiques. La représentation sous forme de tableau nous est apparue comme la meilleure manière de clarifier cette récapitulation mais, en aucune façon, elle n'a pour vocation de classer ces logiques ni de mettre au centre de notre raisonnement l'idée qu'il y aurait une évolution naturelle ou normale d'un modèle vers un autre.

Logique Relationnelle	Logique Artisanale	Logique Systémique
Gestion collective de la crise Continuité avec le modèle marin. Les décisions sont prises en fonction des difficultés rencontrées. On est dans l'immédiateté de la relation (Solidarité de bord. "Tout le monde sur le pont")	**Gestion externalisée de la crise** Modèle intermédiaire. Les événements critiques ne sont pas assumés par le gestionnaire de projet mais par les petites entreprises dépendantes qui assument les hauts et les bas. Externalisation des crises et des risques.	**Gestion des risques** Eloignement du modèle de la gestion de crise. La diversification sectorielle est pensée pour assumer les crises des autres secteurs. Construction du changement innovant pour dépasser les aléas du marché. Logique offensive basée sur un processus qui intègre en permanence les risques.
Définition du Cap Au coup par coup, au rythme des arrivages de bateaux. En fonction du type de bateau et du type de courses la stratégie de l'entreprise évolue.	**Gestion de Projet** Au rythme des projets. La stratégie est fortement liée à la renommée du chef d'entreprise, à son expertise. C'est son savoir-faire qui fait référence. (Système charismatique)	**Construction d'une stratégie** Accumulation des compétences et transfert de celles-ci dans des activités nouvelles. L'entreprise a une fonction d'incubateur. On est dans du transfert et de la longue durée.
Gestion d'équipage Les personnels ne sont pas embauchés par l'entreprise mais sont constitués par les équipages des bateaux. L'entreprise offre un espace mais n'influe pas sur les règles de gestion propres à chaque équipage.	**Gestion en cascade** Modèle de la sous-traitance en fonction des besoins. (appel aux intérimaires).	**Gestion des Ressources Humaines** Stabilisation d'un personnel propre à l'entreprise. Formation interne, personnel choisi, sélectionné.
Cohésion d'équipe C'est l'affectif, la passion qui fédèrent les équipes.	**Travail à façon** C'est le projet qui fédère des petites entreprises. Ce sont ces dernières qui gèrent des équipes.	**Construction de règles sociales** Affranchissement des règles fusionnelles de la mer, pour adopter celles dictées par l'organisation, les compétences et les règles plus classiques.
La fidélité aux règles et pratiques de la mer. Composition avec les règles en	**Régulation entre informalité et système formel.** Disposition des règles, respect	**Le rapport innovant à la loi (aux règles de la terre).** Apprentissage des règles de la

se maintenant dans un espace informel.	sans réelle appropriation.	terre : administratives, financières, réglementations…

Les trois logiques, en effet, sont représentatives de la diversité des trajectoires de l'ensemble des entreprises aujourd'hui implantées sur le site. En les transposant sur un nouveau tableau, il est possible de dégager des groupes et de passer ainsi d'une différenciation entre des logiques individuelles à une typologie des logiques d'entreprises sur le site de l'ancien chantier. En prenant en compte les critères précédemment retenus dans le tableau, nous avons pu positionner les entreprises sur les deux axes présentés ci-dessous.

Positionnement des entreprises du site



Conclusion :

En conclusion à cette communication et en réponse au questionnement formulé dans son introduction, il nous paraît possible de proposer deux ensembles de remarques et de suggestions : les unes sur le rapport entre trajectoires individuelles et trajectoires de sites et les autres, sur la pluralité des logiques et des rationalités entrepreneuriales.

Construction des professionalités des individus et construction de la vocation d'un site

Le saut à terre des marins nous est bien apparu comme le "turning point" de leurs trajectoires professionnelles à l'occasion duquel les valeurs et les liens associés à leur ancienne professionalité ont dû composer avec des valeurs et des liens nouveaux associés à une professionalité nouvelle en construction. On sait que ce "turning-point" s'est présenté à chacun d'eux à un moment-clé de leur cycle de vie c'est-à-dire, à un moment où l'articulation des différents aspects (familial, professionnel, âge, notamment) de leur vie individuelle avait atteint un degré de maturité et de disponibilité qui facilitait le saut et l'engagement dans l'apprentissage de leur nouveau métier.

De la même manière, le site de l'ancien chantier, après dix ans de conflits, de tergiversations, de fausses avancées et de fausse sorties, a fini par connaître son "turning

point" à l'occasion, précisément, de sa bifurcation pratiquement irréversible vers les activités nouvelles de réparation, maintenance et transformation des bateaux de grande plaisance. De la même manière, les responsables politiques et managériaux de la société d'économie mixte en charge du développement du site ainsi que les anciens ouvriers du chantiers désormais impliqués dans la gestion de ce site ont dû, à cette occasion, assumer une composition entre les valeurs, projets et relations associés à l'ancienne et très lourde activité de construction navale et les valeurs, projets et relations associés à la nouvelle, très légère et flexible activité de grande plaisance. Et cette homologie entre les trajectoires individuelles et les trajectoires de site nous paraît comporter divers enseignements quant aux exigences de développement des tissus productifs locaux.

Développement de filière ou dynamique plurielle des compétences.

Nous avons tenu à souligner que la pluralité des logiques professionnelles à l'œuvre sur le site et leur présentation dans un tableau qui peut suggérer une bipolarisation entre une logique sportive de mer et une logique entrepreneuriale de terre ne signifiait, en aucune manière, l'idée de prévalence d'une logique sur les autres ni celle d'une évolution naturelle ou normale de l'une à l'autre. Au contraire, la dynamique productive observée sur le site nous conduit à insister sur la caractère pluriel de ces logiques et sur le caractère interactif des rationalités économiques et sociales qu'elles traduisent. Car cette dynamique, précisément, apparaît comme redevable de cette pluralité. Ce site ne fonctionne pas comme une filière mais comme un système social territorialisé. Une question, dès lors, présente par ailleurs dans tous les débats actuels relatifs au développement des systèmes productifs localisés, peut être posée.

Dans quels termes doivent raisonner les décideurs publics et privés lorsqu'ils s'interrogent sur les conditions du développement futur des activités de grande plaisance ? Doivent-ils raisonner en termes de filière, c'est-à-dire, notamment, en termes de complémentarité, de complétude et de continuum technique avec la perspective de discerner des dysfonctionnements ou des chaînons manquants le long de cette filière ? Ou bien doivent-ils plutôt raisonner en termes de combinatoire de métiers, c'est-à-dire de compétences et de rationalités entrepreneuriales, avec pour perspective de favoriser les dynamiques sociales – d'identification, de différenciation, de transfert et de solidarité – propices à l'émergence des "dispositifs cognitifs collectifs" ? Non seulement ce questionnement alternatif se trouve au cœur des conditions et des enjeux du développement de l'activité de grande plaisance sur l'ensemble de l'Arc Méditerranéen mais il est constamment présent dans les débats et les expérimentations actuelles sur les systèmes productifs localisés.