

La contribution de l'animateur dans la production et la mobilisation du capital social au sein d'un réseau inter firmes.

Isabelle BORIES-AZEAU

Docteur en Sciences de Gestion
PAST - IUT de Montpellier, site de Béziers
CREGO-ORHA, Université Montpellier 2
bories-azeau@wanadoo.fr

Claude FABRE

Maître de Conférences - IUFM de Montpellier
CREGO-ORHA, Université Montpellier 2
claude.fabre@montpellier.iufm.fr

Patrick FAILLENET

Animateur du réseau CAMDIB et gérant de la société ALMATEC
Béziers
almatec@wanadoo.fr

Anne LOUBES

Maître de Conférences - IAE de Montpellier
CREGO – ORHA, Université Montpellier 2
aloubes@univ-montp2.fr

Mots clefs : animateur, rôle, réseau, gouvernance, Système Productif Local (SPL), capital social, investissement relationnel.

Les réseaux inter organisationnels irriguent notre territoire. Qu'ils aient la forme de districts industriels, de clusters, de systèmes productifs locaux (SPL) ou encore de pôles de compétitivité, ils sont fondés sur des relations d'alliance et de coopération qu'il est possible d'appréhender à la lumière de la théorie des réseaux sociaux (Baret et al. 2006). Ces maillages permettent à des entreprises, principalement des PME, dans le cas des SPL, de se regrouper autour de projets communs dont la première finalité est l'action économique. Outre le fait qu'ils s'appuient sur des formes particulières d'organisation dépassant la dichotomie classique marché/hierarchie (Williamson, 1975), ces maillages interentreprises se caractérisent par une relation forte avec leur territoire et leur environnement socio-économique, d'où les expressions « *réseaux à base territoriale* » ou « *réseaux territorialisés* » (voir par exemple Elhinger et al., 2007). Au-delà des échanges marchands en tout genre, une relation sociale se constitue entre les membres du réseau, et entre ces derniers et les parties prenantes extérieures au réseau (Capiez et Girlando, 2004). Cet échange ainsi que la ressource qu'il procure forme le capital social « *constitué de l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles, accessibles grâce à des réseaux sociaux* » (Putman 1995 ; Nahapiet et Ghoshal, 1998) ; il est à la fois la relation et la ressource qu'elle procure. Le capital social produit et mobilisé dans ce contexte n'apparaît pas de façon naturelle. Les interrelations qui se développent au sein des réseaux d'entreprises ne sont pas spontanées mais en partie construites par des processus facilitateurs (Mac Evily et Zaheer, à paraître) soutenus au niveau financier mais aussi parfois aux niveaux logistique et technique par les pouvoirs publics. Si ces institutions expriment leurs attentes en jouant un rôle prépondérant dans la mise en place du réseau, en favorisant les rencontres et les échanges en tous genres (réunions, aides et accords), la médiation (Huault 2004), et le financement des actions collectives, leurs positions extérieures leur imposent de faire reposer sur les acteurs du réseau les résultats attendus. D'où l'intérêt d'une analyse de la structure, du fonctionnement et de la gouvernance des regroupements d'entreprises à base territoriale, et en particulier du rôle de l'animateur de réseau pour porter ces structures et assurer l'interface entre le réseau et son environnement. Acteurs souvent centraux, les animateurs ont un rôle spécifique encore très peu connu que nous tenterons de mieux cerner dans ce papier, principalement sous l'angle de la théorie et des dimensions du capital social.

Introduction

Avec le développement des groupes¹, les réseaux d'entreprises s'imposent désormais comme une forme d'organisation incontournable dans le système productif contemporain. Même s'il est difficile de quantifier précisément leur poids dans l'économie française, on estime que les districts industriels et autres réseaux territoriaux représentent 40% de la production totale (Jacquet, 2004, in Pecqueur, 2005) et une part importante de la valeur ajoutée. On comprend dès lors l'intérêt que suscitent ces nouvelles formes d'organisation pour l'Etat, face au déclin des grandes entreprises industrielles², héritées de la gestion colbertiste qui prévalait jusqu'aux années 1960, touchées de plein fouet par les restructurations conjoncturelles des années 1970 et par les restructurations structurelles qui leur ont succédé. Cherchant en externe, de nouvelles réponses aux défis de la compétition internationale, et, en interne, de nouvelles sources de légitimité, l'Etat français s'est ainsi engagé depuis la fin des années 1990 dans une politique active de soutien aux Systèmes Productifs Locaux³ puis, plus récemment, aux Pôles de Compétitivité⁴, s'inscrivant clairement dans une logique de « *clusterisation*⁵ » proche de celle défendue par Porter (1998¹, 1998²). Cette politique marque le passage d'une action centralisée à un interventionnisme « new look » de l'Etat (Aggeri et Pallez, 2005), plus incitatif que contraignant, et s'appuyant sur une décentralisation de ses fonctions. Dans ce contexte, le territoire se voit attribuer un rôle central dans le développement économique du pays. Comme le note Pecqueur (2005), « *il s'agit là d'une mutation de fond quant au rôle de l'espace dans la théorie économique. Le territoire n'est plus un espace neutre de projection de l'activité économique qui se manifeste uniquement par le coût du transport depuis le lieu de production jusqu'au marché, mais devient un construit d'acteurs qui implique non seulement les entreprises mais aussi des formateurs, des chercheurs, les pouvoirs publics, voire les consommateurs, qui, eux, se soucient de la provenance des biens et services* ».

Pour autant, le réseau n'est pas une forme organisationnelle récente (c'est une résurgence de structures transactionnelles remontant au Moyen-Age), et les réseaux labellisés ne sont qu'un mode de regroupement parmi d'autres. Comme le résume Rorive (2003), « *l'entreprise réseau évoque une forme d'organisation nouvelle et différente, basée sur la coopération et la coordination. Plus qu'un simple hybride situé entre hiérarchie et marché, l'entreprise réseau semble constituer une forme à part entière que ni l'un, ni l'autre ne permet de régir [...]. L'entreprise réseau se distingue d'autres formes d'entreprise par une série de caractéristiques dont la principale est la recomposition de ses frontières internes et externes. Qu'elles soient géographiques, fonctionnelles ou hiérarchiques, les barrières internes de l'entreprise réseau tendent à s'effacer voire à éclater. [...]. Des formes multiples de partenariat se développent tandis que des pratiques d'externalisation et de partage de la main-d'oeuvre se généralisent, rendant de plus en plus floues les frontières de l'organisation* ». Parfois qualifiées d'« *hétérarchies* » (Hedlund, 1986), ces organisations en réseau bousculent la dichotomie marché/hiérarchie, en introduisant des liens de coopération et des formes de hiérarchie au sein du marché, et en intégrant des logiques marchandes au sein de l'entreprise. De la même manière, la structure « N » (Network) caractéristique de l'étape « stratégique » dont parle Fréry (1998) met sur un pied d'égalité la stratégie et l'organisation. Les typologies proposées dans les travaux antérieurs permettent de distinguer les réseaux

¹ On compte actuellement 31.000 groupes d'entreprises en France, dont 29.000 microgroupes (groupes de PME dont l'effectif total est inférieur à 500 salariés). On estime à 8 millions le nombre de salariés y travaillant.

² On estime qu'elles ont perdu environ 2 millions d'emplois depuis le début des années 1970.

³ Le premier appel à projets de la DATAR remonte à 1998 et 1999. Actuellement, on compte une centaine de SPL, dont 10% environ sont « labellisés » pôles de compétitivité et 10% sont intégrés à un pôle de compétitivité.

⁴ En 2005, 66 pôles de compétitivité sont labellisés, dont 6 pôles mondiaux et 10 à vocation mondiale.

⁵ Pour Porter (1998), un cluster est « *un groupe d'entreprises et d'institutions associées, géographiquement proches et entretenant des relations de complémentarité entre elles* ».

d'entreprises selon leur localisation et leur stabilité (Miles et Snow, 1986), la spécificité des actifs et la logique de constitution (Heitz, 2000), le mode de répartition du pouvoir et de coordination parmi les membres (Boulanger, 1995), ou encore la logique stratégique poursuivie (Reix, 1992 ; Pichault, 2000).

Nous nous intéressons dans ce papier aux Systèmes Productifs Locaux, qui constituent des réseaux d'entreprises territorialisés. Reprenant la définition de la DATAR (2002), le glossaire DIACT (2006) définit le système productif local (SPL) comme « *un groupement d'entreprises et d'institutions géographiquement proches et qui collaborent dans un même secteur d'activité. Plus précisément, on identifie un SPL à partir de 5 éléments : l'existence d'une concentration de PME, l'appartenance des PME à un secteur, à un couple produit marché, l'existence de relations interentreprises fortes, l'accès à un ensemble de services marchands ou non marchands afin que les entreprises acquièrent un avantage à être dans ce système, l'idée d'une « culture commune* » ». A la différence des réseaux centrés, dominés par une ou plusieurs grandes entreprises⁶ et des pôles de compétitivité⁷, les SPL sont des réseaux fédérés, associés ou maillés, où le pouvoir est partagé entre les membres (Boulanger, 1995), et sont principalement composés de PME. A la différence des districts « marshalliens », ils s'appuient sur des liens de coordination forts et un soutien significatif, notamment financier, des pouvoirs publics. Pour Perry (1999), cité par Loilier et Tellier (2005), les spécificités des réseaux territorialisés sont : « *une densité élevée d'entreprises (plutôt des PME) qui emploie directement une part importante de la population active du territoire, une mono-activité dénommée « filière » sur laquelle le réseau représente un chiffre d'affaires national ou international non négligeables, une chaîne de valeur éclatée en activités indépendantes et complémentaires, la maîtrise d'un savoir-faire souvent indissociable de la région d'origine [...], la présence active de facilitateurs et d'accompagnateurs institutionnels [...], enfin le support en amont et en aval de la chaîne de valeur de nombreuses entreprises de services permettant la maîtrise des approvisionnements et donnant une assise solide au développement potentiel du réseau* ».

La problématique abordée dans ce papier concerne la gouvernance des réseaux d'entreprises et s'appuie sur l'étude d'un Système Productif Local : CAMDIB⁸. Si les travaux antérieurs, notamment sur les districts industriels italiens, ont bien montré les enjeux économiques et les intérêts stratégiques des réseaux d'entreprises territorialisés, fondés sur la coopération entre entreprises et soutenus par les pouvoirs publics locaux, la question de leur pilotage et de leur animation, en revanche, est beaucoup moins abordée. Le système de gouvernance que les parties prenantes ont à imaginer, à construire et à maintenir, doit pourtant concilier un double objectif : faire coopérer durablement des entreprises indépendantes, mues par des intérêts propres, et s'intégrer dans un processus de développement local. Se mêlent ainsi des objectifs de gestion d'entreprise et de management territorial. Considérant ces regroupements comme des réseaux sociaux (Baret et al., 2006) où les acteurs entretiennent des liens plus ou moins favorables à la coopération et à l'innovation, nous tenterons de montrer les enjeux du capital social (Bourdieu, 1980 ; Coleman, 1990 ; Granovetter, 1992 ; Nahapiet et Ghoshal, 1998) dans la gouvernance des SPL, en précisant quel peut être à ce niveau le rôle particulier de l'animateur, acteur central mais, paradoxalement, souvent occulté dans les travaux antérieurs (partie 1). A la lumière du cas Camdib et du témoignage de son animateur, nous montrerons ensuite à quels moments et de quelles façons l'animateur peut faciliter la création du capital social, dans ses dimensions structurelle, relationnelle et cognitive, au sein du réseau (partie 2).

⁶ Pichault (2000) parle de réseau en mode externalisé où un partenaire puissant (donneur d'ordre) confie à ses sous-traitants des activités sortant de son métier de base, dans le cadre de relations stables.

⁷ Regroupement d'entreprises (souvent de grande taille, même si la part de l'activité prise en charge par les PME est significative), de collectivités locales, d'universités et de centres de recherche.

⁸ Club Alliance Métaux pour le Développement des Industriels du Bittérois.

1. Les enjeux de la prise en compte du capital social dans la gouvernance des réseaux d'entreprises territorialisés : le rôle potentiel de l'animateur réseau encore méconnu

Même si les chiffres varient d'une source à une autre, le poids des réseaux d'entreprises territorialisés dans la production et dans l'emploi nationaux est aujourd'hui unanimement reconnu. Il importe donc de comprendre le fonctionnement de ces regroupements et d'identifier les modes de gouvernance contribuant à développer des synergies au sein et autour du réseau, pour, *in fine*, apprécier la spécificité de la construction d'avantages concurrentiels propres à ces formes d'organisation. A notre sens, le capital social joue un rôle majeur dans cette dynamique, et l'animateur de réseau peut fortement contribuer à sa création, son développement, et son entretien. Après avoir pointé les particularités de la gouvernance des réseaux d'entreprises territorialisés (1.1.), nous analyserons l'apport potentiel du capital social dans la performance socio-économique de ces rapprochements et les enjeux de sa prise en compte dans leur gouvernance, en soulignant le rôle central de l'animateur (1.2.). Nous présenterons ensuite le terrain d'étude et la méthodologie de la recherche (1.3.).

1.1. Gouvernance de réseaux territorialisés : des instances de coordination à construire ?

Les réseaux territorialisés apparaissent sous la forme de clusters (au sens de Marshall ou de Porter), de districts industriels selon le modèle italien, ou plus récemment en France de SPL et Pôles de Compétitivité. Ehlinger et al. (2007) proposent de définir ces réseaux territorialisés comme « *des ensembles coordonnés d'acteurs hétérogènes, géographiquement proches, qui coopèrent et participent collectivement à un processus de production* ». En nous appuyant sur les travaux antérieurs, nous pouvons identifier quatre caractéristiques de ces réseaux :

- un regroupement d'entreprises fondé sur la coopération au sein d'une filière et le « partage » d'une chaîne de valeur,
- une proximité géographique des entreprises-membres et un ancrage territorial lié à la maîtrise d'un savoir-faire indissociable de l'espace de fonctionnement,
- des relations régulières avec les parties prenantes externes (interactions entre membres du réseau et acteurs extérieurs au réseau dans le cadre d'un système de relations plus ou moins structurées)
- une activité qui contribue à la création de valeur pour le territoire

Selon Gilly et Wallet (2001), cités dans Mendez et Mercier (2006), il est possible de définir, au sens large, la gouvernance locale ou territoriale comme « *un processus de confrontation et d'ajustement tout à la fois de systèmes de représentations et d'actions de groupes d'acteurs proches géographiquement mais pouvant être issus de champs organisationnels différents en vue de la réalisation d'un projet local de développement* ». Bien que cette définition s'inscrive dans une dimension plus globale orientée « *développement local* », elle met clairement en relief l'importance des processus de confrontation et d'ajustement d'acteurs dont les représentations, les objectifs, les degrés d'influence, les attentes et les modalités d'action sont fortement hétérogènes. La question du développement des réseaux territorialisés est imbriquée dans celle du développement territorial : un territoire constitué de réseaux porteurs d'innovations et d'emplois aura un potentiel de développement plus conséquent.

La particularité de la gouvernance des réseaux territorialisés tient donc à la multitude d'acteurs susceptibles d'intervenir : économiques (entreprises du réseau, clients, fournisseurs, sous-traitants...), institutionnels (collectivités territoriales, Etat, chambres de commerce...) sociaux (syndicats, associations...). Du point de vue de la gouvernance, il est important de distinguer d'un côté les acteurs internes (entreprises membres du réseau, président du réseau, instances représentatives du personnel), et de l'autre les parties prenantes externes, entretenant

des relations avec le réseau (entreprises partenaires, clients, pouvoirs publics locaux...) dont les intérêts par rapport au réseau diffèrent. Tous ces acteurs peuvent être impliqués à divers degrés dans la gouvernance du réseau et accentuer la complexité du pilotage. Par exemple, des tensions dans la gestion et la gouvernance des réseaux territorialisés peuvent émerger (Ballet, 2004), notamment dans la gestion des engagements. Il s'agit pour le réseau, de satisfaire ses engagements auprès d'une partie prenante sans pouvoir de ce fait, satisfaire ses autres engagements. La gouvernance s'effectue alors dans un système tendu dans lequel les parties prenantes développent des attentes parfois incompatibles et auxquelles le réseau ne peut répondre. Dans ce contexte, la position de l'animateur intervient comme une interface entre les différentes parties prenantes.

Mendez et Mercier (2006) identifient trois structures de gouvernance territoriale selon les acteurs dominants : gouvernance privée (acteurs privés dominants pilotent les dispositifs de coordination et de création de ressources), gouvernance privée collective (l'acteur clef est une institution formelle qui regroupe les acteurs privés), la gouvernance publique (les institutions publiques sont le moteur des dispositifs de coordination local). Pour ces auteurs les territoires se caractérisent le plus souvent par des structures de gouvernance mixtes composées d'acteurs publics et privés. Compte tenu de la complexité de ce type de gouvernance, ouvert aux acteurs externes et présentant une très forte hétérogénéité, la formalisation d'une structure de gouvernance territoriale est préconisée (Albertini, 2001 cité dans Ehlinger et al., 2007). Ehlinger et al. (2007) ont d'ailleurs tenté de lui donner un cadre précis : « *les acteurs internes au réseau, individuels (dirigeants d'entreprises, élus locaux, chercheurs) ou collectifs (entreprises, universités, associations) délèguent une partie de leur pouvoir de décision à l'instance de gouvernance, légitime et représentative de la diversité des acteurs locaux, qui en retour, obtient un droit de regard sur le fonctionnement de cette instance* ». Les principales missions de cette instance de gouvernance sont de :

- « définir une stratégie globale pour le réseau,
- coordonner l'ensemble des relations entre acteurs du réseau,
- contrôler la mise en œuvre des stratégies et la cohésion du réseau,
- accompagner le développement local du territoire ». (Ehlinger et al. 2007)

Une telle instance, formalisée, représentative et dont les missions sont clairement définies représente en quelque sorte, une forme « achevée » de gouvernance territoriale dans laquelle tous les acteurs sont clairement identifiés et représentés. Il peut toutefois exister des formes intermédiaires moins « achevées » et moins représentatives de l'ensemble des acteurs locaux qui permettent néanmoins de repérer les acteurs clefs, d'amorcer de nombreuses actions et de remplir progressivement les missions de gouvernance territorialisée. Par exemple, dans des réseaux créés ex-post (**exemple ???**), certains acteurs peuvent à eux seuls endosser la plupart de ces missions en partageant les responsabilités avec les autres acteurs pertinents.

Les animateurs de SPL constituent des figures exemplaires, véritables constructeurs de réseau, dont le rôle est d'organiser au mieux l'émergence d'une gouvernance territoriale et d'assurer quotidiennement sur le terrain le pilotage du réseau et la mise en cohérence des projets des différents partenaires, pour élaborer de véritables actions collectives. « *Un nouveau métier clef pour la réussite des SPL est celui d'animateur. Il est important de consacrer des moyens à des actions de formation pour assurer la qualification de professionnels qui remplissent la fonction d'animation des réseaux d'entreprises, mais également d'interface avec toutes les institutions publiques et privées et notamment avec les organismes de recherche qui participent à la compétitivité des SPL* ». (Mirabaud, 2005).

1.2. Le capital social comme fondement nécessaire de la gouvernance des réseaux inter organisationnels ?

La théorie des réseaux sociaux (Granovetter, 1985) constitue un outil d'analyse des relations d'alliance et de coopération entre les organisations (Baret et al., 2006). Les réseaux d'entreprises (SPL, districts industriels, pôles de compétitivité ou clusters) au sein desquels relations de confiance et actions collectives s'établissent sont des réseaux sociaux inter organisationnels. C'est surtout la capacité de ces relations à générer un capital social pouvant permettre aux entreprises du réseau d'accéder à de nouvelles ressources qui suscite l'attention des chercheurs. Issu de la sociologie des réseaux, le capital social s'est ainsi imposé en gestion comme un concept-phare. Bourdieu (1980, in Baret et al., 2004) le définissait comme « *l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisés d'interconnaissance et d'inter-reconnaissance* ». Il est constitué de l'ensemble des ressources accessibles grâce à des réseaux sociaux (Putman 1995 ; Nahapiet et Ghoshal, 1998), étant à la fois la relation et la ressource qu'elle procure. Le capital social n'est pas un concept unidimensionnel mais comporte trois dimensions interdépendantes (Nahapiet et Ghoshal, 1998) :

- **La dimension structurelle** représente les propriétés générales du réseau dans son ensemble comme la configuration du réseau et la nature des liens.
- **La dimension relationnelle** fait référence à la qualité des relations dans le réseau en soulignant les relations de confiance, les normes et les coopérations, les obligations et attentes, et l'identification.
- **La dimension cognitive** est fondée les représentations partagées et les systèmes de signification.

Les travaux de recherche recensés ont davantage abordé les caractéristiques des réseaux sociaux que les ressources auxquelles ils permettent d'accéder et, souvent, l'unique ressource étudiée est l'information (Baret et al., 2005). Pourtant, le capital social est chargé de plus amples vertus. Il **structure une relation de confiance**, améliore l'efficacité des actions : diffusion d'information, réduction de l'opportunisme dans les relations entre membres du réseau et diminution des coûts de transaction (Josserand, 2004). Il contribue au développement du capital intellectuel (Nahapiet et Ghoshal, 1998 ; Adler et Kwon, 2002 ; Inkpen et Tsang 2005) et favorise les capacités dynamiques d'innovation (Bouty, 2000 ; Baret et al. 2005). Josserand (2004) établit aussi un lien entre le développement du capital social du personnel d'unités opérationnelles et la position concurrentielle de l'entreprise (gestion de la relation client, adaptations et innovations locales). Le réseau est enfin un espace d'apprentissage technologique et relationnel (Ferrary et Pesqueux 2004). A ce stade, on peut établir un lien avec la théorie fondée sur les ressources (Barney 1991 ; Prahalad et Hamel 1990) selon laquelle le rôle des ressources immatérielles, des compétences individuelles et collectives est prépondérant pour l'acquisition et le maintien d'un avantage concurrentiel durable. Ces ressources et compétences générées en interne se fondent sur le savoir, l'information, les relations et les processus d'apprentissage et conduisent la firme à développer des stratégies d'intention qui ne sont plus exclusivement guidées par les phénomènes environnementaux. La compétence de l'entreprise lui ouvre ainsi de nouvelles portes. Les ressources issues du capital social s'inscrivent dans cette dynamique et permettent de nouveaux projets stratégiques **offensifs ou défensifs** (stratégies de diversification, par exemple) mais aussi des postures anticipatrices favorables au maintien de l'emploi et à la valorisation des ressources humaines au sein du réseau, **mais aussi des rapports de solidarité par un soutien aux entreprises en difficultés**, comme nous avons pu le montrer avec l'analyse du cas Camdib (Fabre et al., 2006 ; Bories-Azeau et al. 2007)

Si les études empiriques se focalisent sur la question des apports du capital social, force est de constater qu'il y a un manque flagrant de connaissances sur la construction des réseaux et plus précisément du capital social, probablement parce que les réseaux sociaux émergeraient spontanément et mettraient en place des mécanismes de régulation autonomes. L'analyse des

districts et des systèmes industriels locaux, conduite initialement par des géographes et des sociologues s'est attachée à étudier les capacités de développement endogène et spontané d'espaces géographiques spécialisés dans une activité industrielle (Raveyre 2006). Dans leurs phases de constitution et de développement, les réseaux semblent en effet fonctionner de manière autonome basée sur un ordre collectif qui émergerait progressivement des interactions individuelles non programmées, avec comme mécanisme de coordination l'ajustement mutuel (Assens 2003 cité dans Ehlinger et al., 2007). Dans son étude, Raveyre (2006) montre que les interactions ne sont pas spontanées mais en partie construites par des dispositifs permettant les rencontres (réunions, aides, accords) et l'engagement de personnes qui constitue un véritable investissement immatériel, qualifié de coopératif. Ainsi, suite à la loi de modernisation sociale de 2002 imposant aux grandes entreprises de redynamiser le réseau économique local lors d'une fermeture de site dans le cadre d'une restructuration industrielle, le cas présenté de Saint-Gobain et les aides proposées sont un signal à la coopération, une invitation à l'échange. Les interactions n'ont pas alors un caractère spontané, étant favorisées au départ par les aides octroyées. Par la suite, les liens créés et inscrits dans la durée favorisent la circulation d'informations et l'élaboration d'un savoir commun. De leur côté, Mac Evily et Zaherr (à paraître) mettent en évidence quatre forces facilitatrices et montrent que les réseaux sociaux inter entreprises peuvent être créés ex post grâce à l'intervention d'une association professionnelle. Le processus décrit s'appuie sur :

- **l'identification d'intérêts communs** pour développer un sentiment d'interdépendance,
- **le développement d'une confiance mutuelle** et d'attentes communes,
- **l'accroissement de la masse critique d'influence du réseau social** : influence de l'environnement (notamment les fournisseurs), force du réseau (groupe et actions collectives), impartialité des facilitateurs (médiateurs) lors de conflits entre membres du réseau. Il s'agit finalement de mettre en relation force des liens, influence de l'environnement, impartialité des facilitateurs et accroissement de l'influence.
- **le centrage des réseaux** : espaces et temps dédiés aux rencontres qui donnent l'opportunité aux entreprises d'inter agir régulièrement.

Ces différents leviers favorisent la création de relations de confiance qui génèrent des actions collectives. Le facilitateur de réseau (« *network facilitator* ») est un élément incontournable de la réussite économique des clusters. Le cas développé par Mac Evily et Zaherr démontre que les associations professionnelles spécialisées et sensibilisées au développement des réseaux inter organisationnels peuvent jouer un rôle majeur ; ce qui ouvre une nouvelle perspective quant à l'origine des réseaux. Plutôt qu'une émergence spontanée le cas montre que la confiance inter organisationnelle et les réseaux peuvent résulter de l'action de facilitateurs de réseau. Si l'on considère que la confiance construite progressivement au sein des réseaux apparaît comme une figure de coopération vulnérable soumise à des crises (Huault 2004) et à l'intervention de tiers institutionnels « *non instruits et/ou interventionnistes* » (Neuville 1998), il est également judicieux d'envisager que le réseau et les ressources relationnelles produites et mobilisées risquent de disparaître. Les deux exemples évoqués montrent toutefois que certains tiers sont non seulement à l'origine des réseaux mais qu'ils agissent aussi dans la durée pour soutenir la mobilisation et le maintien du capital social.

Même s'il apparaît clairement que les réseaux doivent être soutenus par l'intervention de tiers, la question de la contribution des animateurs de réseaux au pilotage des réseaux est finalement très peu envisagée dans la littérature alors qu'il s'agit d'un « *pilotage délicat reposant sur un mode de fonctionnement coopératif nécessaire au partage des ressources et à un apprentissage porteur d'innovation* » (Josserand 2007). A la lumière des enseignements théoriques il semble opportun d'approfondir le rôle des animateurs de réseau dans les processus de création et de gouvernance des réseaux inter firmes. Il s'agira aussi d'envisager

son rôle dans la construction, la mobilisation et le maintien du capital social. La problématique traitée peut se résumer de la façon suivante :

Comment produire et mobiliser du capital social dans le cadre de réseaux inter firmes ? Comment ce capital social émerge-t-il puis se transforme-t-il au cours de l'action ? Quel est le rôle particulier de l'animateur dans la production et la mobilisation du capital social? Quels sont ses leviers d'action?

1.3. Le terrain et la méthodologie de l'étude

Afin d'apporter des éléments de réponse à cette problématique, nous avons réalisé en 2005-2006 une étude qualitative sur un réseau d'entreprises, labellisé SPL, de la filière du travail des métaux, le Club Alliance Métaux pour le Développement des Industries du Biterrois (CAMDIB). Ce réseau bénéficie d'une notoriété régionale et nationale, notamment parce qu'il est le plus ancien des réseaux d'entreprises régionaux mais aussi par ses résultats et son impact sur le développement économique et social du territoire. Camdib a été créé en 1996 autour de quatre métiers principaux : tôlerie-emboutissage-chaudronnerie, mécanique, traitement de surface, mobilier urbain d'éclairage auxquels s'ajoutent des prestations complémentaires comme les interventions sur bois. **Trois** éléments ont joué un rôle-clé lors de la création :

- **Une étude réalisée en 1996** par le cabinet Almatec pour la DRIRE, le conseil général de l'Hérault et la direction des services économiques et de l'emploi, qui révèle que le biterrois est le premier pôle industriel de l'Hérault grâce à la filière métaux.
- **La dépendance de cette filière vis-à-vis d'un grand donneur d'ordre** implanté sur le territoire et acteur mondial de la production de biens d'équipement gaziers et pétroliers. A partir de 1996, les difficultés de l'industrie pétrolière ralentissent son activité ce qui induit une réduction de ses effectifs (555 emplois en 1995, 490 en 1998, 400 en 2000) et des travaux sous-traités et pose la question du devenir des industriels sous-traitants.
- **La volonté des acteurs locaux (Medef – Chambre de Commerce) et des pouvoirs publics (Drire –Région et Conseil Général)de mettre en œuvre des solutions pérennes pour ce territoire en manque de projet au regard des moyens financiers communautaires disponibles (Feder – FSE).**

Le regroupement a été opéré dans une logique défensive en réponse à une menace perçue, comme le font observer bon nombre de nos interlocuteurs institutionnels et politiques dont un responsable DRTEFP : *« sur l'origine de CAMDIB...En fait, on se rend compte que l'organisation en réseau se fait dans les PME par l'émergence d'une prise de conscience d'un risque »*.

CAMDIB est aujourd'hui un SPL dynamique : le nombre d'entreprises du réseau a plus que doublé (30 entreprises aujourd'hui), le chiffre d'affaires s'est accru significativement (environ 85 millions d'euros de CA annuel) et 225 emplois ont été créés en 10 ans (au total 850 emplois actuellement). La culture RH du réseau est clairement affirmée, dans la logique fondatrice des SPL. Concernant le pilotage du réseau, il faut distinguer la présidence, assurée à tour de rôle par les dirigeants membres du Club, et l'animation, confiée à un cabinet extérieur qui a joué un rôle déterminant dans le développement du réseau.

Pour mieux appréhender le rôle de l'animateur, le délimiter et l'inscrire dans un mouvement complexe de forces économiques et financières, institutionnelles et politiques, humaines et relationnelles, nous avons choisi une approche contextuelle et multi-acteurs qui permet de cerner les représentations des acteurs pertinents du réseau et positionnés soit dans le réseau, soit à ses frontières (dirigeants de Camdib, associations professionnelles, collectivités territoriales locales, Etat : DRTEFP, DRIRE, syndicats, ...). Nous nous sommes appuyés sur

une **méthodologie qualitative**. Deux types de données ont été utilisées, chacun faisant l'objet d'un traitement spécifique :

- **34 entretiens semi directs ont été réalisés**, auprès de :
 - Membres du réseau : 10 chefs d'entreprise, DRH d'une entreprise du réseau, Président du réseau)
 - Directeur de l'usine « grand donneur d'ordre »
 - Représentants des organismes et institutions publics en contact avec le réseau : CCI, DRTEFP, DRIRE, ANPE, Maison de l'Emploi, Conseil régional, Communauté d'agglomérations, Mairie, Sous-préfecture
 - Cabinet chargé de l'animation du réseau : responsable et chargée d'études
 - Responsables syndicaux (patronat, salariés)
 - Représentants des deux autres réseaux locaux.

Le guide d'entretien a été conçu pour que les membres du réseau puissent exprimer précisément leurs représentations du fonctionnement du réseau à partir des trois dimensions du capital social (Nahapiet et Ghoshal 1998) : composantes structurelle, relationnelle et cognitive. La première partie du guide d'entretien vise à identifier les représentations des membres de CAMDIB sur ces trois composantes. Il s'agit de connaître leurs perceptions des conditions d'émergence et de maintien du capital social, des retombées du réseau et plus précisément des effets du capital social qu'il génère. La deuxième partie du guide porte sur le développement de capital humain et immatériel (apprentissage, compétences individuelles et collectives) et l'anticipation (capacité d'anticipation du réseau, orientations stratégiques, anticipation et emploi...). Les problèmes de régulation et de jeux de pouvoir sont appréhendés dans une partie intitulée « gouvernance du réseau ».

Le récit de l'animateur en tant que mémoire organisationnelle du réseau constitue également un matériau très utile. Il permet une lecture historique des grands et petits événements du réseau qui sont au cœur des actions qu'il a portées.

Les données recueillies lors des entretiens ont fait l'objet d'une analyse de contenu thématique (Bardin, 1996) basée sur les thèmes de la grille d'entretien : les perceptions du réseau, la nature des liens avec le réseau, les effets du réseau sur le développement territorial, les perceptions de l'accompagnement. Elle a permis de préciser le contenu de ces thèmes et de faire émerger d'autres thèmes et sous thèmes.

- **Deux types de données secondaires ont été analysés :**
 - **Des données secondaires internes** : pour affiner l'étude thématique, nous avons utilisé une méthode documentaire basée sur l'analyse de documents fournis par le Cabinet Alamatec (présentation des différents projets, études, compte rendu de réunion de pilotage, bilans). Le recours à ce type de données a facilité l'analyse du processus de constitution du réseau sur ses dix premières années d'existence comme le suggèrent Baumard et al. (2007).
 - **Des données secondaires externes** : l'analyse documentaire a été complétée par des supports de communication des organismes et institutions extérieurs au réseau et des articles de la presse régionale (PQR et presse économique) et nationale.

Cette analyse affine et enrichit les résultats de l'étude, contribue à valider la fiabilité des données, objective les discours des répondants et évalue les écarts entre discours et pratiques.

Les résultats obtenus attestent du rôle majeur de l'animateur de ce réseau dans la production et la mobilisation du capital social. Par ses actions et son positionnement au sein du réseau, il contribue activement à développer les trois dimensions du capital social.

2. Les résultats de l'étude : le rôle central de l'animateur dans un système de gouvernance structuré par le capital social

En nous appuyant sur les témoignages recueillis et les documents analysés dans le cadre de l'étude du cas Camdib, nous nous attachons dans cette partie à analyser le rôle particulier de l'animateur dans la gouvernance du réseau, en soulignant sa contribution à l'émergence, la production et la mobilisation du capital social, aux trois niveaux relationnel, structurel et cognitif. Nous mettrons d'abord en évidence son rôle de « *relai* » entre le réseau et les pouvoirs publics (2.1.) puis sa fonction de « *facilitateur* » de capital social au sein du réseau, en donnant quelques exemples d'actions concrètes réalisées.

Compte-tenu de la méthodologie utilisée et du peu d'études antérieures sur le sujet, notre analyse est exploratoire. S'ils contribuent à découvrir les facettes du rôle de l'animateur, et, de façon plus générale, à identifier les enjeux et conditions du développement du capital social dans les réseaux inter-entreprises, les résultats présentés dans les points qui suivent ne prétendent pas à l'exhaustivité ni à la représentativité. Ils doivent être nuancés, discutés, et confrontés à d'autres études sur des terrains comparables.

2.1. L'animateur de réseau, un acteur-relai indispensable parmi les entreprises et avec les pouvoirs publics

L'émergence du réseau ne s'est pas faite sans réticences et sans questionnements. Au départ, même, toutes les conditions semblaient réunies pour que Camdib ne puisse voir le jour : « *l'individualisme* » des dirigeants, leur absence de « recul », leur positionnement en tant que concurrents avant même de se connaître, des « *méfiances* » fortes vis-à-vis des filiales d'un groupe, (adhérentes à Camdib), perçues comme des menaces aux TPE, le positionnement des acteurs institutionnels parfois ambigu, une région, le biterrois a priori « *repliée* » sur elle-même (Eggrickx, 2000). Même si le réseau Camdib est né de la volonté des pouvoirs publics, l'animateur spécialisé dans l'ingénierie de projet économique et territorial s'est très rapidement positionné comme un acteur central. Le projet de Camdib a en effet, été défini au cours de l'année 1996 dans le cadre d'une consultation du Conseil Général sur les axes de développement du biterrois. La société Almatec a été retenue à l'issue de cette consultation après une remise d'offre et une présentation devant un groupe très consensuel constitué d'acteur locaux : le comité de Bassin, la DRIRE et la Région. L'étude préalable a duré six mois après un travail ayant porté essentiellement sur :

- l'analyse des bilans par grands secteurs d'activité
- la rencontre avec les principaux chefs d'entreprises du biterrois
- et les différents fonctionnaires spécialisés dans le développement économique local et régional [...]

Cette étude fût conduite par les deux associés d'Almatec (une psychologue du travail et l'animateur actuel, spécialisé en management et en urbanisme, fortement sensibilisé aux districts italiens, **maîtrisant l'analyse économique (la masse critique par grand secteur d'activités)et financières (analyses des bilans** Les conclusions soulignent le potentiel « porteur » de la filière des métaux car deux groupes piliers se situaient sur ce territoire et avaient tissé des relations de sous-traitance avec une vingtaine de PME. A l'issue de l'étude, il a été proposé au Cabinet Almatec de mettre en oeuvre le plan d'action proposé. Le cabinet

Almatec a longuement hésité car ce n'était pas son métier. D'ailleurs, à ce moment là, ce métier centré sur la définition et la mise en oeuvre de stratégies industrielles collectives, n'existait pas vraiment ; tout était donc à concevoir.

A posteriori, dix ans plus tard, les dirigeants reconnaissent que la force de Camdib, provient en grande partie de son animateur indépendant, sensible aux difficultés de l'action collective, ayant un bon bagage théorique et fortement sensible à la problématique des districts industriels. Pour un responsable politique local, *« le choix pertinent de Camdib au départ, cela a été un animateur/agitateur indépendant, avec une vision des choses et capable de dire : « bon et bien, voilà le constat, ... ». Ce que ne sait pas toujours faire un salarié permanent. Parce que faire un certain nombre de constats, c'est dire fatalement : « voilà tout ce qui ne va pas, de façon individuelle ou collective ». Donc, là je crois qu'ils ont réussi parce qu'ils ont choisi un agitateur, intellectuel qui a su monter les choses et qui effectivement, c'est la déviation possible va prendre le pas, c'est comme dans toutes grandes associations, le directeur général va prendre le pas sur le conseil d'administration. Et là, évidemment, l'animateur risque de prendre le pas sur l'émergence d'un certain nombre de choses ou de visions ».*

Les institutions initiatrices de réseaux ont besoin de relais parce qu'elles ont une position extérieure qui les oblige à faire reposer sur les acteurs du réseau les résultats attendus. Si l'utilité de l'intervention des pouvoirs publics pour impulser les mises en relation n'est plus à démontrer, les cadres administratifs dans lesquels ils fonctionnent sont cependant contraignants (rapport au temps différents, passage d'une logique de moyens à une logique de résultats). Les acteurs compétents et sensibles aux enjeux des réseaux inter firmes sont rares et ont peu de moyens pour se mobiliser. D'où l'importance d'un accompagnement spécifique et indépendant. Cet accompagnement suppose notamment la capacité de l'animateur à représenter le réseau auprès des institutionnels pour en défendre les intérêts comme le rappellent ces dirigeants de Camdib :

« Et ils (les animateurs) nous ont aidés également à monter des dossiers, à nous accompagner auprès de tout ce qui est pouvoirs publics ».

« Il (Camdib) fonctionne parce qu'il y a un gars comme Julien (animateur du réseau) qui a une approche réticulaire et connaît ce qu'il faut connaître dans le coin : le conseil régional, conseil général, FSE...Et il arrive par son intelligence relationnelle à convaincre les partenaires de financer un projet. Il adapte le discours industriel au langage châtié des administratifs, visible par eux, et au final, ça donne des résultats qui sont intéressants ».

« Julien arrive chez les institutionnels en disant j'ai un groupement d'entreprises avec des projets porteurs d'emplois...Ce qui est vrai d'ailleurs. On peut broder. Mais en même temps, il y a une réalité économique ».

« Il y a un savoir-faire important : savoir monter les dossiers...Ces gens sont des professionnels ; ils savent monter les dossiers. Tous les dossiers que nous avons montés sont passés. Il n'y a pas beaucoup de cabinets qui sont capables de monter des dossiers, d'aller à Montpellier et de les faire accepter ! S'il y en a deux dans l'Hérault...Je parle d'aller rencontrer la région, la DRIRE, le FEDER, le...Cela a un coût bien sûr pour le fonctionnement de l'association. Mais si on commence à regarder le coût, je ne veux pas dire qu'il soit exagéré ; on peut toujours trouver moins cher. Mais si les dossiers n'aboutissent pas, ce n'est pas la peine ».

Un responsable DRTEFP explique l'importance du choix de l'animateur en insistant sur sa nécessaire indépendance par rapport aux autres parties prenantes : *« moi ce qui m'intéresse, c'est d'aller un peu plus loin que ça sur Camdib entre autres et sur d'autres réseaux. Il y en a plein ici qui n'ont pas bien fonctionné en général. Pourquoi n'ont-ils pas bien fonctionné ?*

Probablement pour un certain nombre de raisons mais surtout pour une : le choix de l'agitateur, entendez de l'animateur... certains dans l'Aude ou ailleurs, dans le Gard...ont choisi des permanents, des pseudo fonctionnaires, d'accord...Euh...Et cela ne fonctionne pas bien, pourquoi ? Parce que le permanent est assujéti, soumis à l'autorité du président, de l'entreprise ou de machin...et n'ose pas dire : « attendez, là, vous vous trompez...on va dans le mur... ». Ces propos sont corroborés par le Président du réseau : « il y a d'autres groupements qui ont fonctionné plus ou moins bien. Et ils ne marchent pas parce qu'en fait, le coordinateur ne veut pas prendre d'initiatives ni de responsabilités. Donc personne ne les prend et puis cela ne marche pas. Julien, il en prend tous les jours ».

Au-delà de l'indépendance, la capacité à identifier les parties prenantes et à établir des connexions avec les acteurs pertinents, s'avère essentielle dans la vie et le développement d'un réseau inter firmes. C'est le sens du témoignage de ce dirigeant de Camdib : « *l'apport de Julien c'est de nous amener vers les bonnes personnes* ». Il s'agit en effet de détecter les acteurs clefs et leurs ressources. Cette détection suppose un effort d'anticipation : « *le but de Camdib, disons d'Almatec, de Julien pour ne pas le nommer, c'est d'être au courant de toutes les nouveautés, de tous les changements qu'il peut y avoir, pour nous les apporter* » (un chef d'entreprise membre de Camdib). La vision et l'intuition stratégiques s'avèrent d'ailleurs déterminantes puisqu'elles constituent les principaux mécanismes déclencheurs dans le développement de qualités relationnelles (Persais 2004). Dans Camdib, la crise de 1996 liée aux difficultés d'un donneur d'ordres, a favorisé l'ouverture des entreprises sur l'extérieur. La mise en perspective du réseau est incarnée par l'animateur, les chefs d'entreprise et le président du réseau, les élus locaux, les pouvoirs publics. Les acteurs engagés acquièrent ensemble le statut de « tête de réseau », véritables constructeurs stratégiques. Le rôle de l'animateur est à la fois d'identifier clairement ce noyau dur et d'y être clairement positionné comme un acteur central doté de compétences techniques, stratégiques et relationnelles.

2.2.

L'

animateur de réseau, un « facilitateur » de capital social au sein du réseau

Si le rôle de l'animateur est prépondérant dans l'institutionnalisation du réseau, il ne faut toutefois pas perdre de vue que cette institutionnalisation se construit lentement par la mise en évidence d'intérêts communs, l'élaboration de projets et la réalisation d'actions collectives. L'animateur doit savoir jongler entre performance économique et déploiement du capital social, logiques entremêlées. Il n'est pas possible d'isoler les actions de l'animateur avec d'un côté des actions économiques et de l'autre des actions relationnelles ayant l'ambition de développer une compétence relationnelle interne au réseau et d'accroître son capital social. Les entrepreneurs agissent principalement dans la sphère économique, avant de prendre conscience de l'importance de la relation et des ressources qu'elle procure. Toutes les actions qu'ils mènent visent des effets attendus sur la performance économique de l'entreprise. L'animateur doit réussir le pari de favoriser cette performance en tenant compte du capital social comme un élément de la dimension stratégique des actions du réseau. Il s'agit d'aider ses membres à franchir les « sauts », structurels relationnels et cognitifs qui vont se muer peu à peu en véritables ressources stratégiques. Sans parler des facteurs de structuration du capital social, plus apparents, la partie immergée et peu visible des actions de l'animateur consiste à faire franchir aux membres du réseau des seuils relationnels et cognitifs. Son rôle est d'apporter des éléments de réponse au questionnement suivant : comment construire la relation et bâtir des images communes du réseau ? C'est surtout par des projets et au cours de l'action, que ces sauts relationnels et cognitifs peuvent être franchis. Le rôle de l'animateur est de créer une représentation commune aux membres du réseau des enjeux stratégiques, des impacts économiques et relationnels. Ce sont les actions communes qui amènent les entrepreneurs, chemin faisant, à voir l'autre différemment et à se rendre compte qu'il est

possible d'agir à ses côtés. Il s'agit de passer de la concurrence à la coopération et d'organiser la confiance et ce qu'elle sous-tend : entraide, soutien personnel, transfert de connaissances tacites et influence sociale. Les propos recueillis d'un dirigeant de Camdib illustrent clairement : *« on sait qu'il y a telle ou telle entreprise en difficulté. Donc tout le monde de façon induite essaie de l'aider. Mais il y a eu des fois quelques réunions de travail pour spécifiquement faire, demander un nouveau chantier par rapport à une difficulté. Mais bon, on est tous au courant de ce qui se passe. Et vraiment le liant c'est Julien. Comme il nous connaît tous parfaitement depuis une dizaine d'années, il sait parfaitement ce que l'on fait. Donc lui, il va venir nous voir pour nous dire bon bien là, tu vois, il faudrait que tu donnes un coup de main à untel parce que ça va l'aider etc. Et puis nous, on va lui dire mais alors attends, en terme de prix, il n'est pas positionné. Donc lui il va revoir la personne. Il va lui dire, attends, on essaie de te donner du travail mais apparemment, tu « déconnes » sur les prix, pourquoi. Donc ils vont affiner etc. Et puis il va essayer de recréer ce liant pour que les entreprises travaillent ensemble et s'aident mutuellement ».*

Ces propos laissent transparaître les différentes « facettes » du rôle de l'animateur du réseau :

- **Une connaissance individuelle de chaque entreprise du réseau**
 - « Lui, son point fort, c'est la présence au sein des entreprises »
 - « Julien est quelqu'un de très proche des PME »
 - « Maintenant, dès qu'il y a des caractères individuels, on les connaît pas forcément. Julien les connaît, lui, parfaitement »
- **Une capacité à fédérer les entreprises du réseau**
 - « Almatec, c'est le ciment, c'est le lien »
 - « C'est un animateur, c'est aussi un lien entre nous »
 - « Dès le départ, nous avons travaillé avec le bureau Almatec qui a été un bon fédérateur »
- **Une force de proposition**
 - « Il faut un consultant, quelqu'un qui sait faire la synthèse des besoins des entreprises, qui joue la courroie de transmission, qui alimente la réflexion »
 - « C'est Julien qui collecte des idées, qui prend son bâton de pèlerin, lui ou ses collaborateurs, et fait le tour des entreprises qui sont susceptibles d'être intéressées avant le conseil d'administration. Il prépare le travail un petit peu en amont, il va voir les entreprises : si elle faisait ça ? Et vous, qu'est-ce que vous feriez ? Etc...Ensuite, il dit au leader, c'est intéressant, il faut développer, il faut y aller !...C'est un point fort du fonctionnement »
 - « Ce sont des gens qui suggèrent, qui naviguent dans chaque entreprise, qui arrivent à agréger les possibilités de chaque entreprise sur lesquelles elles peuvent bâtir un projet qui peut intéresser 4, 5, 6, 7 entreprises...Camdib a quelque part les indiscretions de l'ensemble des entreprises et à partir de là, on peut fédérer un projet »
 - « C'est Almatec qui fait le plus gros du travail. C'est lui qui anime, qui tire les vers du nez à chaque chef d'entreprise, qui regarde quelles peuvent être les synergies par rapport au développement de chacun ».

Les actions collectives permettent non seulement de renforcer la structuration du réseau et les processus relationnels mais de favoriser la construction progressive de valeurs communes, de références collectives et de problématiques partagées... A titre d'illustration deux actions phares aux modalités d'interventions essentiellement collectives sont ici présentées. Elles sont focalisées sur le développement des compétences individuelles et collectives :

- **La formation des salariés** constitue depuis 2000 un enjeu important pour Camdib comme le rappelle l'animateur : *« Nous avons l'obligation de former les gens...l'intérêt du terri-*

toire, c'est que c'est un lieu où le débat est possible... J'ai l'espoir que les collectivités publiques reprennent ce travail ». La politique de formation du réseau s'appuie sur un programme ambitieux mis en œuvre dans le cadre d'un Engagement de Développement De la Formation (EDDF). Dans les SPL, les EDDF visent à développer les coopérations entre entreprises sur la gestion des RH, dans le prolongement des coopérations déjà engagées au plan commercial ou technique. Ils s'appuient sur les initiatives collectives de conseil, d'ingénierie ou de formation nécessaires à la poursuite des objectifs de développement des entreprises du SPL. Les initiatives peuvent être très diverses : analyse des emplois et des compétences, développement d'outils pédagogiques, création de services communs, mutualisation de certaines formations... Au niveau de Camdib, vingt entreprises ont été impliquées entre 2000 et 2004 dans le programme de formation dont ont bénéficié 650 salariés. Les formations réalisées sont techniques (génie industriel, accompagnement de la production,...) managériales (informatique et systèmes d'information, gestion et management) et concernent des dispositifs d'accompagnement individuels. Le programme de formation comporte aussi un accompagnement individuel axé notamment sur la VAE (finalisation des procédures en cours ; sensibilisation des personnels moins qualifiés) et l'évaluation individuelle des compétences pour favoriser des stratégies de parcours individuel. L'EDDF a permis une mise en commun des actions de formation et une véritable mutualisation sans précédent pour Camdib : « pour l'EDDF, c'est l'entreprise qui a réalisé le recueil des besoins en formation. Par contre, nous avons eu plusieurs réunions des adhérents ou l'on disait : « moi, j'assure un cours d'anglais », un autre : « un cours de monteur sur chantier », un autre encore : « de la soudure »...et à chaque fois, on a essayé de faire des actions communes ». Des liens et des échanges ont aussi pu être créés entre les salariés du réseau conduisant à un véritable partage des représentations du métier de Camdib et l'élaboration de cadres de références communs, par exemple, par des processus de résolution de problèmes qui passent d'une logique de l'isolement à une logique collective : « à mon avis, c'est une expérience, un partage du même métier. Cela a amené les gens à réfléchir et à se positionner différemment dans leurs problèmes. C'était dans le cadre de l'EDDF, il y a eu une formation pour des agents de maîtrise, collective. Il y avait des gens de F, d'A, de S...Et puis tous les mois ils passaient une journée ensemble dans une entreprise où un animateur venait les former dans des domaines un peu particuliers et après, ils visitaient les entreprises. Donc déjà, ils ont appris à se connaître et actuellement, ils se rappellent. Quand un chef d'équipe a un souci.... Après, lorsqu'ils ont un problème technique ou...ils savent que untel sait faire. Donc ils vont l'appeler, ils vont lui demander ».

- **Le Programme « PG1⁹ »** (Recherche et Développement, plateforme d'apprentissage, actions commerciales) constitue également un moment phare de Camdib car il a permis d'accentuer les processus de développement de compétences collectives et de renforcer la culture de l'apprentissage au sein de Camdib. Avec ce programme **complémentaire** à l'EDDF, les ressources humaines sont devenues les forces motrices du réseau. Conscient des enjeux, l'animateur a su dans le cadre de ce programme allier stratégie et GRH. Ce programme, qualifié de programme structurel et qui représente 2,5 millions d'Euros d'investissements, s'inscrit dans une démarche globale (**dont l'objectifs principal est de d'aborder globalement l'ensemble des besoins de développement des entreprises par des investissements matériels et immatériels la démarche compétences**) dont les principales finalités sont d'accroître la diversification des entreprises et de développer leur compétitivité, tant par des démarches commerciales qu'organisationnelles. PG1 est financé par l'Europe (FEDER), l'Etat (DRIRE), le Conseil régional, les entreprises. Au départ

⁹ PG1 Programme global de développement N°1 à opposition aux programmes précédents spécialisés (commercial , technologique , compétences)

9 entreprises de CAMDIB se sont positionnées comme entreprises partenaires. C'est un programme dont la durée était fixée trois ans (2003/2005) et qui comprend en autres, le développement de l'apprentissage. Deux plateformes d'apprentissage ont été implantées dans deux entreprises. La première plateforme se situe dans le métier de la soudure, métier stratégique pour Camdib et la deuxième dans l'usinage grande vitesse (UGV). En ce qui concerne la soudure, cela se traduit par la mise en place d'une salle de formation et d'une série de six postes à souder. **L'usinage grande vitesse est une technologie qui n'existait pas sur le territoire son implantation c'est faite par l'acquisition et la mise à disposition d'une machine¹⁰ représentative de cette technologie**. Le choix de cette plateforme s'appuie sur la volonté de maîtriser une technologie indispensable pour approcher de nouveaux marchés dans l'automobile ou l'aéronautique. Ces plateformes sont dédiées aux salariés de Camdib et aux apprentis des lycées environnants. Les entreprises ont pu intégrer ces technologies grâce à 8000h de formation.

Ces deux exemples d'actions collectives illustrent le partage et la mise en commun des représentations des entrepreneurs de Camdib, des salariés du réseau et également des acteurs pertinents du territoire, par exemple, les structures de formation et les apprentis qui peuvent intégrer le réseau et mieux appréhender son métier et sa culture grâce aux plateformes d'apprentissage. **Ces plateformes ont également permis au salariés des entreprises de se situer dans une perspective nouvelle par l'appropriation de technologies prolongement naturel de leur métier de base ouvrant des perspectives de mobilité jusqu'alors interdites.** Mais aussi d'attirer de futurs salariés et d'assurer un potentiel en ressources humaines au sein du territoire. Réaliser de telles actions suppose une prise de conscience de l'importance des ressources immatérielles pour le réseau et ses entreprises qui va bien au-delà de la mise en place d'actions de formations ponctuelles. Il est question d'induire, par des actions de formation d'envergure et collectives et d'autres dispositifs tels que les plateformes d'apprentissage une véritable dynamique collective d'échanges d'informations et de savoirs, de mise en communs de problématiques, de transferts de connaissances tacites qui ne peut exister sans un véritable capital social dont les dimensions cognitives et relationnelles sont prépondérantes. Ces deux exemples montrent également que l'animateur est un véritable constructeur de projets et un coordinateur d'actions collectives.

Le tableau ci-dessous, sans prétendre à une quelconque exhaustivité, permet de visualiser les processus essentiels qui ont été développés dans Camdib et pilotés par l'animateur. Véritables sauts structurels, relationnels et cognitifs, dont l'ampleur et les effets sont variables, ils ont favorisé l'émergence, la mobilisation et le maintien du capital. Nous nous focalisons ici sur le rôle de l'animateur dans les processus et actions mis en œuvre. Il ne peut toutefois être isolé du rôle des autres intervenants dont certains ont un rôle clé dans la gouvernance du réseau, comme par exemple, les présidents successifs de Camdib, qui sont la « tête de réseau » et assurent son pilotage. Il importe que cette instance intègre rapidement les enjeux coopératifs pour développer de véritables capacités du réseau. L'animateur favorise et accompagne cette intégration car en plus d'être un « *super stratège* » et un « *super DRH* », il est la force motrice du capital social. Stratégie, GRH et capital social sont donc intimement liés et « portés » pour une part significative par l'animateur. Le tableau met en évidence les dimensions prépondérantes du capital social pour chaque processus identifié et dont l'enchevêtrement dynamique favorise l'émergence de nouvelles capacités du réseau.

¹⁰ Huron KX 30

Tableau N°1 : L'identification des dimensions du capital social dans le processus d'institutionnalisation du réseau CAMDIB

Processus	Le pilotage : rôle de l'animateur et de la « tête de réseau »	Capital social
Première rencontre et diagnostic du biterrois	Réalisation du diagnostic préalable à la demande des pouvoirs publics. Nécessité de bien connaître le tissu économique et social local.	Composante cognitive et relationnelle
Rencontres initiales, échanges et discussions, visites des entreprises pour apprendre à se connaître	Organisation des premières rencontres et des échanges entre dirigeants d'entreprises qui se considéraient de prime abord comme concurrents. L'animateur doit rassurer, favoriser les relations	Composante relationnelle
Mise en évidence des intérêts communs et des interdépendances	Réalisation de diagnostics par entreprise, restitutions et mise en évidence des enjeux du partenariat. Organisation des échanges Faire passer les membres du réseau d'une logique où les intérêts individuels priment à une logique reposant sur l'intérêt collectif Evolution du court terme vers le long terme Canalisation des relations conflictuelles nécessitant une impartialité de la part de l'animateur « Centrage » du réseau : lui conférer indépendance et capacité d'influence	Composante cognitive et relationnelle
Formalisation du réseau (constitution d'une association)	Définitions des statuts, organisation des réunions, définition du rythme des réunions... prise en charge des aspects administratifs (convocations, compte rendus...), règles d'entrée dans le réseau... notamment le choix du club ou tous les membres sont administrateurs , l'attribution à l'animateur la responsabilité de l'éthique	Composante structurelle
Labellisation SPL	Montage du dossier (DATAR) Favoriser la reconnaissance et l'identité du réseau	Composante cognitive et structurelle
Positionnement stratégique du réseau par une analyse des risques et des opportunités et définition d'une stratégie de diversification	Réalisation des diagnostics stratégiques et mise en évidence de la sous utilisation du potentiel industriel ,de la nécessité d'investir sur le commercial et la technologie et les process du lien entre compétitivité et GRH (place centrale des ressources humaines et des compétences). Favoriser « l'accélération » : la confrontation comme enrichissement du processus décisionnel et comme mécanisme de renforcement du soutien (intentions positives d'entraide) et la confiance Mise en place de la dynamique de projets	Composante cognitive et relationnelle
Demande de subventions et gestion des fonds	Engagements et formalisation dans une politique d'investissement soutenue (15M€/10 ans) avec comme effets de levier les moyens des politiques publiques	

	Formalisation des dossiers DRIRE, DRTEFP, FSE, FEDER... pour l'octroi de subventions Allocation des ressources financières, organisation du soutien social Structuration des processus décisionnels autour des projets subventionnés et développement d'un nouveau savoir-faire institutionnel et stratégique	
« Mise à niveau » des entrepreneurs et des entreprises pour favoriser la compréhension réciproque	Organisation de la mise à niveau Détection des besoins en formation des dirigeants, organisation des formations, amélioration des systèmes d'information, développer les activités commerciales... Coordination de l'ensemble des actions à l'échelle du réseau	Composante cognitive
Transferts de bonnes pratiques, entraide, synergies..	Mise en place de la mutualisation d'expériences et du transfert de bonnes pratiques. Capitalisation d'information et de méthodes permettant de mesurer les progrès accomplis	Composante relationnelle et cognitive
Actions collectives d'envergure (EDDF/PG1)	Définition du contenu, des entreprises concernées, du financement et du volume des investissements. Agir sur les ressources humaines du réseau Développement des compétences individuelles et collectives Intégration des salariés au réseau et favoriser les échanges entre salariés Renforcement des mises en coopération et développer des routines coopératives	Composante cognitive et relationnelle
Développer les compétences territoriales (plateforme d'apprentissage)	Réalisation d'actions pour les ressources humaines du territoire et favoriser le développement d'un potentiel RH	Composante Cognitive
Retour d'expérience : évaluation des retombées, évaluation du bien commun local construit	Contrôle de la mise en œuvre des actions Evaluation des retombées et retour aux différents partenaires Organisation des comptes-rendus auprès des dirigeants : leur montrer qu'ils mènent des projets avec plus d'assurance, plus de moyens et de meilleurs résultats que s'ils réalisaient ces projets de manière isolée	Composante cognitive relationnelle et structurelle
Les dix ans de Camdib : médiatisation du réseau et de sa gouvernance (présence des acteurs clefs) et importance de l'acteur collectif	Affirmation de la réussite du réseau et sa culture : sensibilité à la compétitivité et à l'humain, rôle central des RH dans la compétitivité du SPL. Affirmation de sa dimension territoriale	Composante cognitive
Créer une dynamique territoriale : le réseau source d'attractivité et structurant	S'engager dans des actions de développement local, renforcer les partenariats, donner au réseau une envergure plus large, servir d'exemple à d'autres réseaux et communiquer à l'extérieur	Composante Cognitive

L'action est le point d'équilibre permanent dans l'existence de Camdib , c'est le rôle de l'animateur que de nourrir une « dynamique de projets » processus complexe développé en quatre points (Boutinet 1996) :l'unicité d'élaboration , la singularité de la situation projetée, l'exploitation ouverte d'opportunités et enfin la gestion de l'incertitude et de la complexité

Les nombreux « seuils » à franchir et à faire franchir aux membres du réseau, constituent souvent la face cachée de l'animation de réseau ; il faut composer avec l'ensemble des acteurs du réseau et les amener à toujours préférer les logiques collectives à des positionnements plus individualistes et opportunistes. Les actions collectives sont en quelque sorte des « épreuves » pour la confiance et le partage des représentations. Sur cette base, des routines de coopération peuvent progressivement s'installer. Finalement comme l'exprime clairement l'animateur, « personne ne recherche le leadership mais tous le monde recherche ce qui pourrait être la nouvelle étape d'une vision commune et des actions collectives ». La dimension cognitive du capital social est une estimation de la maturité du réseau. Celle-ci se mesure par la capacité du réseau à aller vers des projets complexes et durables... Cette maturité constitue une « ressource de réseau » (Gulati, 1999 cité dans Persais, 2004), basée sur des accords durables, exigeant des compétences particulières que l'on peut qualifier de stratégiques.

2.3. Une gouvernance du réseau caractérisée par des jeux d'acteurs complexes qui conditionnent le rôle de l'animateur

2.4. Principaux enseignements et interrogations sur le rôle de l'animateur (A ce stade, je propose de conclure ??)

Les résultats présentés dans les deux points précédents présentent sans doute de façon un peu « idyllique » le rôle de l'animateur à la fois au sein du réseau et dans ses échanges avec les parties prenantes. Ils ne doivent pas occulter la complexité des jeux d'acteurs avec lesquels l'animateur doit composer, ni les interrogations qui découlent de ces jeux d'acteurs quant à l'avenir du réseau.

L'animateur est dans un contexte ultra complexe dans lequel jeux d'acteurs et dispositifs sont entremêlés et où la gouvernance possède une dimension politique non négligeable. Son intervention, loin d'être linéaire, s'inscrit dans des processus dynamiques qui nécessitent une véritable sensibilité au contexte et ses contradictions, une capacité qui dépasse les seuls facteurs techniques et économiques, pour aller se positionner et s'inscrire dans la relation et ses enjeux. Les propos de l'animateur ici retranscrits montrent la complexité des jeux d'acteurs ainsi que les enjeux et les difficultés du contexte de son intervention : « *Les règles de vie communes sont faites habituellement de convergences et de divergences. Dans le cas de Camdib le conflit est très limité pour ne pas dire quasi inexistant. Toutefois, si chacun se soumet à la règle commune ce n'est pas par pur angélisme, mais par acceptation de celle-ci même. Si on ne partage pas complètement une décision, l'échange permet de prendre le pari que d'autres feront l'effort plus tard, dans le cadre d'un autre choix pour garantir à long terme la cohésion du groupe. Les enjeux économiques et financiers sont une des raisons fortes d'éviter le conflit avec un membre du réseau avec qui des échanges économiques*

existent ou restent possibles. La sensibilisation des entrepreneurs à des domaines nouveaux d'interrogation sur la base de méthodes qui ne sont pas habituelles permet de répondre à leur propre volonté d'apprentissage. Cette volonté de découverte est d'autant plus importante qu'il s'agit souvent de lire autrement leur propre environnement. La posture collective offerte par le réseau donne du poids et de nouveaux regards auxquels ils ne sont pas habitués. La réflexion collective offre des possibilités d'exprimer des visions qui individuellement prises ne seraient qu'incantatoires. Le souci de cohésion provient également du fait de leur position défensive exprimant le manque de confiance dans leur environnement lié aux aléas des évolutions des marchés. A tout ceci, s'ajoute une crainte encore plus sourde : celle de surmonter des difficultés issues de leur environnement immédiat (salaires – pouvoirs publics – banques) car face à ces situations les chefs d'entreprises sont souvent seuls et manquent d'appui des structures institutionnelles ou professionnelles, ainsi le réseau est un lieu de protection et d'expression ». Ces propos permettent de comprendre comment la force ou le pouvoir se construisent à partir d'association de faiblesses (Callon 2006) : « face à cet ensemble perçu d'agressions et d'adversités le réseau est aussi espace offensif ou s'initie, se fabriquent et se gèrent les projets. La dimension collective est essentielle. Elle impose souvent des compromis. Mais elle porteuse de nouveaux enjeux et de nouvelles ouvertures. Elle incarne également une rupture avec le passé. C'est ainsi un passage vers l'action dans une logique dynamique où l'entrepreneur donne naturellement le meilleur de lui-même ».

De façon plus générale, l'évolution du réseau repose sur les intérêts des parties prenantes, plus ou moins convergents et plus ou moins stables. Les témoignages des parties prenantes externes rencontrées ont permis d'identifier les interrogations autour desquelles se développent des jeux d'acteurs et des positionnements politiques parfois contradictoires. Elles concernent pour l'essentiel la gouvernance, le rôle de l'animateur, et le développement à terme du réseau. Nous présentons ci-dessous une synthèse de ces interrogations :

- **Comment va évoluer le réseau CAMDIB ?** Deux questions sont ici posées : celle de l'élargissement du réseau (CAMDIB doit-il rester positionné sur un territoire, acquérir une dimension régionale ou couvrir plusieurs régions ?) et celle du financement des actions collectives par les fonds publics, notamment les fonds européens (concrètement, si ces fonds n'étaient plus accessibles, que deviendrait Camdib et quelle serait la légitimité de son animateur ?).
- **Comment les méthodes et outils de GRH utilisés au sein du réseau doivent-ils évoluer ?** Ces méthodes et outils, comme par exemple la GPEC, sont-ils suffisamment élaborés pour permettre une anticipation sociale des entreprises de CAMDIB ? Comment, avec qui, et selon quel modèle peut-on développer une GRH de réseau et comment favoriser un dialogue social propre au réseau ? Cette GRH « partagée » peut-elle être maintenue sans l'intervention de l'animateur ?
- **Comment le pilotage du réseau peut-il évoluer ?** Le rôle central de l'animateur est souligné par les parties prenantes : un animateur très présent, facilitateur des échanges au sein du réseau et des échanges du réseau avec son environnement. La question de la force des liens entre les membres du réseau peut être aussi soulevée, comme celle de l'implication des dirigeants de CAMDIB dans le fonctionnement du réseau.
- **Comment CAMDIB peut-il contribuer à une gouvernance territorialisée des activités économiques et des emplois ?** Le réseau a-t-il réellement la volonté de s'ouvrir sur son environnement, d'intégrer dans sa gouvernance des acteurs externes (institutions publiques, collectivités territoriales, organismes de formations) ? Quelles sont alors les modalités de rapprochement et d'intervention offertes aux acteurs extérieurs au réseau, doivent-ils être représentés dans un dispositif de gouvernance mieux structuré ? Certaines

parties prenantes ont en effet clairement exprimé leur volonté de se rapprocher du réseau, pour une lecture commune des problématiques de l'emploi, par exemple. Mais comment est perçue cette volonté par les membres de CAMDIB ?

Conclusion et prolongements

S'appuyant sur la théorie des réseaux sociaux, l'étude du cas Camdib a permis de mettre en évidence le rôle potentiel de l'animateur en tant que « facilitateur » du capital social dans les réseaux d'entreprises territorialisés, en contribuant au développement et à la mobilisation de ses trois dimensions relationnelle, sociale et cognitive. Les enjeux sont évidents puisque le capital social est une ressource essentielle du réseau, propice à l'émergence de compétences collectives et donc d'avantages concurrentiels spécifiques (Josserand, 2004, Nahapiet et Ghoshal, 1998 ; Adler et Kwon, 2002 ; Inkpen et Tsang 2005, Bouty, 2000...). Face à ces enjeux, les missions de l'animateur et les compétences qu'il doit déployer sont multiples :

- Favoriser les relations et les connexions à l'intérieur du réseau : il s'agit de contribuer à l'investissement relationnel des membres du réseau, également appréhendé comme un investissement coopératif (Raveyre 2006), et à en éclairer sa valeur.
- Favoriser les liens entre le réseau et les parties prenantes externes : il s'agit pour l'essentiel des relations avec les pouvoirs publics locaux ou nationaux (administration du travail, FSE, DRIRE, responsables politiques...) dont dépendent les financements accordés au réseau mais aussi, plus largement, la notoriété et la légitimité du réseau.
- Rechercher en permanence des ressources externes pour le développement économique ou social du réseau. Cela suppose une bonne connaissance des dispositifs publics en vigueur et de l'éligibilité des entreprises du réseau à ces aides. Quoique moins spectaculaires, les négociations avec les banques locales, en cas de difficulté ponctuelle d'une entreprise du réseau par exemple, sont une autre forme d'action.
- Contribuer à la gouvernance du réseau, en participant à la mise en place des règles de fonctionnement (critères d'entrée et de sortie, mécanismes d'allocation des aides...) et à l'identification des enjeux économiques, sociaux et territoriaux. Son indépendance et sa position charnière confèrent à l'animateur une vision globale du réseau propice à la mise en œuvre de projets collectifs, à court et moyen termes.
- Contribuer à la mise en relation de la stratégie et de la GRH et renforcer le sentiment de responsabilité sociale au sein du réseau. Dans le cas de Camdib, l'importance attachée aux salariés et à l'emploi a été maintes fois soulignée par les dirigeants, et la place des RH dans la compétitivité du réseau est désormais affirmée.
- Contribuer à l'affirmation et à l'ancrage du réseau dans son territoire : il s'agit surtout, par des actions d'information sur les résultats du réseau, d'affirmer les « valeurs » propres au réseau et sa contribution à la dynamique du territoire.

Au final, et pour reprendre le titre du célèbre ouvrage de M. Serres (2006), l'animateur-réseau apparaît avant tout comme un « *homo pontifex* » (homme-pont) : sa capacité à instaurer et développer des relations au sein du réseau et avec les acteurs extérieurs au réseau peut en faire un rouage essentiel de la gouvernance des structures complexes que constituent les réseaux d'entreprises territorialisés comme les SPL. Dans ce contexte, sa capacité de « *traduction* » (par référence à Callon, 1986), face à l'hétérogénéité des intérêts et des projets des membres du réseau et à l'hypermécialisation des interlocuteurs extérieurs mériteraient une analyse plus poussée, de même que leur capacité de « *vision* » et d'impulsion de projets.

Le rôle et la place de l'animateur au sein du réseau sont prépondérants. Ils forment une force mais représentent également un facteur de fragilisation. Que deviendrait Camdib sans les compétences, le discernement et la vision de l'animateur réseau ? Son pouvoir peut également constituer un risque pour le réseau. Il est l'acteur central du développement des échanges en tous genres, notamment du capital social et de ses ressources. Il est aussi le facilitateur des échanges du réseau avec son environnement, qu'il représente en toutes occasions : super-acteur frontalier, il gère la complexité. Ce qui explique alors qu'il soit parfois perçu comme un acteur un peu trop influent dont le charisme et les compétences peuvent effacer un peu et ponctuellement les autres membres clefs du réseau. Ces interrogations renvoient au problème de la gouvernance. Comme le souligne Huault (2004) le réseau social peut être considéré comme un mode de gouvernance lorsque les entreprises se développent à l'intérieur de réseaux sociaux constitués comme les districts industriels. Ces modes de gouvernance élargis sont complexes, diffus (modalités d'intervention et parties prenantes hétérogènes) et par définition fragiles.

Dans une économie nationale menacée par les délocalisations et la concurrence des produits provenant de pays à bas coût de main-d'oeuvre, la connaissance des mécanismes de gouvernance, de création de valeur, et d'ancrage sur leur territoire des réseaux d'entreprises territorialisés comporte de nombreux enjeux. Dans ce contexte, la place des RH dans la chaîne de valeur, l'organisation des politiques de GRH, et la spécificité des relations d'emplois dans l'entreprise-réseau mériteraient de nouvelles investigations.

Bibliographie :

- ADLER P., KWON S. (2002), *Social capital : prospects for a new concept*, *Academy of Management Review*, vol.27 (1)
- ARREGLE J.L., DURAND D., VERY P. (2004), *Origines du capital social et avantages concurrentiels des firmes familiales*, *M@n@gement*, Vol.7, n°2, 14-36.
- BARET C., HUAULT I., PICQ T. (2006), *Management et réseaux sociaux. Jeux d'ombres et de lumières sur les organisations*, *Revue Française de Gestion*, Avril, 32, 163, 93-106.
- BARET C., GERAUDEL M., MOTHE C. (2005), *Le rôle des réseaux sociaux dans la dynamique d'innovation*, *Colloque Management des réseaux sociaux*, AIMS/AGRH, EME Lyon.
- BARNEY J.B. (1991), *Firms resources and sustained competitive advantage*, *Journal of Management*, vol. 17 n°1.
- BORIES-AZEAU I., LOUBES A., FABRE C. (2007), *Un nouveau modèle d'anticipation sociale des restructurations : l'action collective dans le cadre d'un réseau d'entreprises*, *Actes du Congrès de l'AGRH*, Fribourg (à paraître).
- BAUMARD P., DONADA C., IBERT J., XUEREB J.M. (2007), "La collecte des données et la gestion de leurs sources", in *Méthodes de recherche en management*, Thiétart R.A. et coll., 3^{ème} éd., DUNOD
- BOULANGER P. (1995), *Organiser l'entreprise en réseau*, Nathan.
- BOUTINET J.P.(1996) *Anthropologie du projet* Puf
- BOUTY I. (2000), *Interpersonal and interaction influences on informal resource exchanges between R&D researchers across organizational boundaries*, *Academy of Management Journal*, 43 (1)
- CALLON M. (1986), *Eléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc*, *L'année sociologique*, n°36, pp. 169-208.
- CALLON M. (2006), *Les réseaux sociaux à l'aune de la théorie de l'acteur-réseau*, *Sociologies Pratiques*, n°13, 37-44
- CAPIEZ A., GIRLANDO N. (2004), "Approche méthodologique du développement local", in *Management local et réseaux d'entreprises*, Rousseau M. (dir), Economica
- COLEMAN J.S. (1990), *The foundations of social theory*, Cambridge (Mass.), Harvard University Press.

- CULIE J.D, DEFELIX C., RETOUR D., VALETTE A. (2006), *Les pôles de compétitivité, laboratoires d'innovation en ressources humaines*, XVII^e Congrès de l'AGRH.
- EHLINGER S., PERRET V., CHABAUD D. (2007), *Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations*, Revue Française de Gestion, vol. 33, n° 170.
- EGGRICKX A. (2000), « L'institutionnalisation » d'un réseau : le cas Camdib, IX^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, AIMS, Montpellier.
- FABRE C. (coord.), BORIES-AZEAU I., BRIOLE A., CHAPPELLIER P., LOUBÈS A., SAINT-GERMES E. (2006), *L'accompagnement social des restructurations d'entreprises : étude des plans de sauvegarde de l'emploi et des démarches d'anticipation*, Rapport de recherche, DRTEFP du Languedoc-Roussillon, août.
- GULATI (1999), Network location and learning : the influence of network resources and firms capabilities on alliance formation, Strategic Management Journal, vol. 20, 397-420.
- FERRARY M., PESQUEUX Y. (2004), *L'organisation en réseau, mythes et réalités*, La politique éclatée, PUF.
- FRERY F. (1994), *L'entreprise transactionnelle – La grande entreprise au tournant d'un siècle*, Journées ANVIE, ESCP, Paris, septembre.
- FRERY F. (1998), *Les réseaux d'entreprises : une approche transactionnelle*, In *Repenser la stratégie*, Laroche H., Nioche J.P. (sous la dir. de), Vuibert.
- GENIAUX I., MIRA-BONNARDEL S. (2003), *Le réseau d'entreprises, forme aboutie ou transitoire?*, Revue Française de Gestion, n°143, p.129-144.
- GRANOVETTER M. (1973), *The stenght of weak ties*, American Journal of Sociology, 78, may.
- HEDLUND G. (1986), *The hypermodern NMC : a heterarchy?*, Human Resources Management, 25, 1, p.9-35.
- HEITZ M. (2000), *Les soubassements du jeu relationnel : les enjeux de la confiance par style de réseau*, Cahier de Recherche n°2000-14, Nancy, GREFIGE, p.1-17.
- HUAULT I. (dir.), (2004), *Institutions et gestion*, Paris, FNEGE, Vuibert ;
- INKPEN A.C, TSANG E.W. (2005), *Social capital, networks and knowledge tranfer*, Academy of management Review, Vol.30, p. 146-165
- MC EVILY B., ZAHEER A. (à paraître), *Architect of truts : the role of network facilitators in geographical clusters*, Trust ans distrust in organizations, Kramer R. ans Cook K. (Eds) Russel sage
- JACQUET N. (sous la dir. de) (2004), *La France, puissance industrielle. Une nouvelle politique industrielle par les territoires*, La Documentation française.
- JOSSERAND E. (2004), *Les stratégies de maillage : comment les entreprises construisent et maintiennent le capital social local*, Management, summer, 8, 4, 11p.
- JOSSERAND E. (2007), *Le pilotage des réseaux : fondement des capacités dynamiques de la firme*, Revue Française de Gestion, n°170, 95-102.
- LOILIER T., TELLIER A. (2005), *Structure, fonctionnement et performance des réseaux territorialisés d'innovation : bilan et perspectives de recherche*, CR 35, Ecole de Management de Normandie.
- MENDEZ A., MERCIER D. (2006), *Compétences clefs de territoires : le rôle des relations interorganisationnelles*, Revue Française de Gestion, vol. 32, n° 164
- MILES R.E., SNOW C.C. (1986), Network organizations, new concepts for new forms, California Management Review, Vol.28, p.62.73.
- MIRABAUD P. (2005), *Les réseaux d'entreprises et les territoires, Rencontres de SPL organisée par le Club des Districts Industriels Français (CDIF)*, Allocution d'ouverture, St Etienne, 1 et 2 juin.
- NAHAPIET J., GHOSHAL S. (1998), *Social capital, intellectual capital and the organizational advantage*, Academy of Management Review, 23,2
- NEUVILLE J.P. (1998), *La tentation opportuniste. Figure et dynamique de la coopération interindividuelle dans le partenariat indutriel*, Revue Française de Sociologie, Vol. 34, n° 1, janv-mars.
- PECQUEUR B. (2005), *Territoires : le phénomène cluster*, Sciences Humaines, HS n°50, p.44-47
- PERRY M. (1999), *Small firms and network economics*, Routledge.
- PERSAIS E. (2004), *Les compétences relationnelles peuvent-elles s'avérer stratégiques*, Revue Française de Gestion, 30, 148, 119-145.
- PICHAULT F. (1998), *A political model of change in network organizations*, European Journal of Work and Organization Psychology, vol.7, n°2, p.215-232.
- POMMIER P. (2002), *Les Systèmes productifs Locaux*, La Documentation Française.

- PORTER M. (19981), *Clusters and the new economics of competition*, Harvard Business Review, nov-déc.
- PORTER M. (19982), *The competitive advantage of nations*, Free Press.
- PRAHALAD C.K., HAMEL G. (1990), *The core compétence of the corporation*, Harvard Business Review, 3.
- PUTMAN R.D. (1995), *Bowling alone : America's declining social capital*, Journal of Democracy, 6, p. 65-78.
- RAVEYRE M. (2006), *La construction de réseaux locaux – le cas de la politique territoriale de Saint-Gobain*, Sociologies Pratiques, n°13, 77-89
- RAVEYRE M. (2006), *Entreprises, réseaux et territoires – Pour une analyse des réseaux interorganisationnels*, Quatrièmes Journées de la Proximité : proximité, réseaux et coordination, IED-GRECAM-LEST, Marseille, Juin.
- REIX R. (1992), *Technologies de l'information et stratégies de partenariat*, in Labourdette A., *Mélanges en l'honneur de J.G. Mérigot*, Paris, Economica Gestion, p.545-557.
- RORIVE B. (2003), *L'entreprise-réseau : unicité de la formule, diversité des situations*, XIVè Congrès de l'AGRH, Grenoble, 20-22 nov.
- RORIVE B. (2003), *Qui porte la responsabilité sociale de l'entreprise réseau ?*, 5è Université de Printemps de l'Audit Social, IAE de Corse, 22-23 mai.
- SERRES M. (2006), *L'art des ponts : homo pontifex*, Editions Le Pommier.
- WILLIAMSON O.E. (1975), *Markets and hierarchies : analysis and antitrust implications. A study in the economics of internal organization*, Free Press.