

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

**Isabelle BORIES-AZEAU<sup>1</sup>, Claude FABRE<sup>2</sup>, Patrick FAILLENET<sup>3</sup>, Anne LOUBÈS<sup>4</sup>**

Avec le développement des groupes, les réseaux d'entreprises s'imposent désormais comme un mode d'organisation incontournable du système productif. Même s'il est difficile d'évaluer 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 PEC 05] et une part importante de la valeur ajoutée. On comprend l'intérêt que leur porte l'Etat face au déclin des grandes entreprises industrielles touchées par les restructurations. Il s'est engagé depuis la fin des années 1990 dans une politique active de soutien aux Systèmes Productifs Locaux (SPL) et, plus récemment, aux Pôles de Compétitivité dans une logique de «*clusterisation*» proche de celle défendue par Porter [POR 81 ; POR 82]. Cette politique marque le passage d'une action centralisée à un interventionnisme «*new look*» de l'Etat [AGG 02], plus incitatif et plus décentralisé. Le territoire se voit alors attribuer un rôle central dans le développement économique du pays. Nous nous intéressons aux SPL, réseaux d'entreprises territorialisés. Le glossaire DIACT (2006) les définit comme «*un groupement d'entreprises et d'institutions géographiquement proches et qui collaborent dans un même secteur d'activité*». Les SPL sont des réseaux, associés ou maillés, où le pouvoir est partagé entre les membres [BOU 95], et fédèrent surtout des PME.

Notre problématique concerne la gouvernance des réseaux d'entreprises et s'appuie sur une recherche exploratoire sur le SPL CAMDIB<sup>5</sup>. Si les travaux antérieurs, notamment sur les districts industriels italiens, ont montré les enjeux économiques et stratégiques des réseaux d'entreprises territorialisés, fondés sur la coopération inter-entreprises et soutenus par les pouvoirs publics locaux, la question de leur pilotage et de leur animation, en revanche, est peu abordée. Le système de gouvernance que les parties prenantes ont 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. Considérant ces regroupements comme des réseaux sociaux [BAR 06] où les acteurs ont des liens plus ou moins favorables à la coopération et à l'innovation, nous montrerons les enjeux du capital social dans la gouvernance des SPL, en précisant le rôle particulier de l'animateur, acteur central paradoxalement souvent occulté par les travaux antérieurs. A la lumière du cas CAMDIB, nous montrerons ensuite à quels moments et comment l'animateur peut faciliter la création du capital social au sein du réseau.

---

<sup>1</sup>Docteur en Sciences de Gestion, PAST, IUT de Montpellier, Site de Béziers, chercheur CREGOR-ORHA, Université Montpellier 2

<sup>2</sup>Maître de Conférences à l'IUFM de Montpellier, chercheur CREGOR-ORHA, Université Montpellier 2

<sup>3</sup>Animateur du réseau CAMDIB et gérant de la société ALMATEC, Béziers

<sup>4</sup>Maître de Conférences à l'IAE de Montpellier, chercheur CREGOR-ORHA, Université Montpellier 2

<sup>5</sup>Club Alliance Métaux pour le Développement des Industries du Biterrois

## **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**

On connaît le poids des réseaux d'entreprises territorialisés dans la production et l'emploi nationaux. Il importe de comprendre leur fonctionnement et d'identifier les modes de gouvernance contribuant à développer des synergies au sein et autour du réseau. 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, nous analyserons l'apport potentiel du capital social dans la performance socio-économique et la gouvernance, en soulignant le rôle central de l'animateur, puis nous présenterons le terrain d'étude et la méthodologie de la recherche.

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

Pour Ehlinger et al. [EHL 07], les réseaux territorialisés sont «*des ensembles coordonnés d'acteurs hétérogènes, géographiquement proches, qui coopèrent et participent collectivement à un processus de production*». La littérature identifie quatre caractéristiques : un regroupement d'entreprises coopérant au sein d'une filière, une proximité géographique des entreprises et un ancrage territorial, des interactions entre membres du réseau et parties prenantes externes et une activité qui contribue à la création de valeur pour le territoire. Gilly et Wallet (2001) [in MEN 06] définissent la gouvernance locale ou territoriale comme «*un processus de confrontation et d'ajustement...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*». Cette définition souligne l'importance des processus de confrontation et d'ajustement d'acteurs aux représentations, objectifs, degrés d'influence, attentes et modalités d'action très hétérogènes. La particularité de la gouvernance des réseaux territorialisés tient à la multitude d'acteurs économiques, institutionnels, sociaux impliqués à divers degrés dans leur gouvernance et qui accentuent la complexité du pilotage. Des tensions dans la gouvernance peuvent émerger [BAL 04], les intérêts des acteurs internes et des parties prenantes externes, en relation avec le réseau, pouvant diverger. Mendez et al. [MEN 06] identifient trois structures de gouvernance territoriale selon les acteurs dominants : gouvernance privée, gouvernance privée collective, et gouvernance publique. Pour ces auteurs, les territoires se caractérisent souvent par des structures de gouvernance mixtes (acteurs publics et privés). Eu égard à la complexité de ce type de gouvernance, liée à forte hétérogénéité des acteurs, la formalisation d'une structure de gouvernance territoriale est préconisée [Albertini, 2001 in EHL 07]. Ehlinger et al. [EHL 07] précisent son cadre : «*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 [...] qui en retour, obtient un*

*droit de regard sur le fonctionnement de cette instance*». Cette instance, formalisée, représentative, aux missions clairement définies, est une forme «achevée» de gouvernance territoriale. Mais il existe des formes intermédiaires moins «abouties» et moins représentatives des acteurs locaux dans lesquelles des acteurs clés, amorcent des actions et remplissent progressivement les missions de gouvernance territorialisée. Bien que peu connu, le rôle des animateurs de SPL est de piloter au quotidien le réseau mais aussi de mettre en cohérence des projets et d'organiser au mieux l'émergence d'une gouvernance territoriale. «*Un nouveau métier clef pour la réussite des SPL est celui d'animateur. Il est important de consacrer des moyens pour assurer la formation de professionnels qui remplissent la fonction d'animation, mais également d'interface avec les institutions publiques et privées.*» [MIR 05].

## **1.2 Le capital social fondement nécessaire de la gouvernance des réseaux ?**

La théorie des réseaux sociaux [GRA 85] offre une grille d'analyse des relations d'alliance et de coopération entre organisations [BAR 06]. Les réseaux d'entreprises, type SPL, dans lesquels 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 facilitant l'accès des entreprises du réseau à de nouvelles ressources qui intéresse les chercheurs. Issu de la sociologie des réseaux, le capital social s'est imposé en gestion comme un concept-phare. Bourdieu (1980) [in BAR 04] le définit comme «*l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'interreconnaissance*». Il comprend l'ensemble des ressources accessibles grâce à des réseaux sociaux [PUT 95 ; NAH 98], étant à la fois la relation et la ressource qu'elle procure. Il est envisagé comme un concept tridimensionnel [NAH 98] :

- **dimension structurelle** : propriétés de la structure du réseau
- **dimension relationnelle** : qualité des relations (confiance, normes et coopérations, obligations et attentes, identification).
- **dimension cognitive** : représentations partagées et systèmes de signification.

Les recherches recensées ont plus abordé les caractéristiques des réseaux sociaux que les ressources auxquelles ils permettent d'accéder. Souvent l'unique ressource étudiée est l'information [BAR 05]. Pourtant, le capital social structure les relations de confiance et améliore l'efficacité des actions : diffusion d'informations, réduction de l'opportunisme et des coûts de transaction [JOS 04]. Il contribue au développement du capital intellectuel [NAH 98 ; ADL 02 ; INK 05], favorise les capacités dynamiques d'innovation [BOU 00 ; BAR 05], renforce la position concurrentielle [JOS 04], permet des apprentissages technologiques et relationnels [FER 04]...On peut alors établir un lien avec la théorie fondée sur les ressources [BAR 91 ; PRA 90] ; les ressources issues du capital social permettent de nouveaux projets stratégiques et des postures anticipatrices favorables au maintien de l'emploi et à la valorisation des ressources humaines du réseau [FAB 06 ; BOR 07].

Si les études empiriques portent sur les apports du capital social, on note peu de connaissances sur la construction des réseaux, notamment du rôle qu'y joue le capital social, probablement parce que les réseaux sociaux émergeraient

spontanément. Pour Raveyre [RAV 06], les interactions ne sont pas spontanées, mais favorisées au départ par les aides obtenues, des dispositifs de rencontre et l'engagement de personnes, véritable investissement coopératif. McEvily et al., [MCE 04] repèrent quatre forces facilitatrices et montrent que les réseaux sont créés par l'intervention d'associations professionnelles. Le processus décrit s'appuie sur l'identification d'intérêts communs, le développement d'une confiance mutuelle et de la masse critique d'influence du réseau et la consolidation des réseaux. Les «*network facilitators*» sont incontournables dans leur réussite économique.

Ces exemples montrent que des tiers sont à l'origine des réseaux et qu'ils agissent dans la durée pour soutenir la mobilisation et le maintien du capital social. Mais la contribution des animateurs à leur pilotage est peu étudiée par la littérature alors qu'il est «... *délicat, reposant sur un mode de fonctionnement coopératif nécessaire au partage des ressources et à un apprentissage porteur d'innovation*» [JOS 07]. A la lumière du cadre retenu, il convient d'approfondir le rôle de l'animateur dans les processus de création et de gouvernance des réseaux. Il s'agit d'analyser son rôle dans la création, la mobilisation et le maintien du capital social. La problématique est la suivante : **Comment produire et mobiliser du capital social au sein de réseaux ? Comment le capital social se développe-t-il ? Quel est le rôle de l'animateur ? Quels sont ses leviers d'action ?**

### ***1.3 Le terrain et la méthodologie de l'étude***

Nous avons réalisé en 2005-2006 une étude sur un SPL de la filière des métaux, CAMDIB. Ce réseau a été créé en 1996 autour des métiers : tôlerie-emboutissage-chaudronnerie, mécanique, traitement de surface, mobilier urbain d'éclairage. Trois éléments sont déterminants dans la création :

- **Une étude réalisée en 1996** révélant que le biterrois est le premier pôle industriel de l'Hérault grâce à la filière métaux.
- **La dépendance de cette filière à un donneur d'ordre** local en difficulté dès 95.
- **La volonté des acteurs locaux** (Medef, CCI) et des pouvoirs publics.

Le regroupement a été opéré dans une logique défensive. CAMDIB est aujourd'hui un SPL dynamique : le nombre d'entreprises du réseau a plus que doublé (30), le chiffre d'affaires s'est accru significativement (environ 85 millions d'€ de CA annuel), 225 emplois ont été créés en 10 ans (au total 850 emplois actuellement). Pour le pilotage du réseau, on distingue la présidence, assurée à tour de rôle par les dirigeants membres, et l'animation, confiée au cabinet chargé de l'étude initiale.

Pour apprécier le rôle de l'animateur 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 cerne les représentations des acteurs pertinents du réseau, positionnés dans le réseau ou à ses frontières. Nous avons retenu une méthodologie qualitative basée sur une analyse documentaire et deux types de données primaires.

- **34 entretiens semi directs** auprès des membres du réseau, du directeur de l'usine «*donneur d'ordre*», de représentants d'acteurs publics, du cabinet chargé de l'animation du réseau, de représentants d'autres réseaux locaux...Le guide d'entretien aborde : - les représentations des membres de CAMDIB sur les trois

dimensions du capital social : conditions d'émergence et de son maintien, retombées du réseau, effets du capital social ; - la gouvernance du réseau : problèmes de régulation et de jeux de pouvoir. Les données recueillies ont fait l'objet d'une analyse de contenu thématique [BAR 96].

- **Le récit de l'animateur**, mémoire organisationnelle du réseau. Il permet une lecture historique des événements du réseau et des actions qu'il a portées.

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

Nous analysons ici le rôle de l'animateur dans la gouvernance du réseau, en soulignant sa contribution à l'émergence, la production et la mobilisation du capital social. Nous mettrons en évidence son rôle de «relais» entre le réseau et les pouvoirs publics puis sa fonction de «facilitateur» de capital social liée à des jeux d'acteurs.

### **2.1 L'animateur de réseau, un acteur-relais indispensable parmi les entreprises et avec les pouvoirs publics**

L'émergence du réseau a été source de réticences et de questionnements. Toutes les conditions semblaient réunies pour qu'il ne puisse exister : «individualisme» des dirigeants, absence de «recul», positionnement comme concurrents, «méfiances» vis-à-vis des filiales d'un groupe (membre de CAMDIB), positionnement des acteurs institutionnels parfois ambigu et une région, a priori «repliée» sur elle-même [EGG 00]. Le projet CAMDIB a été défini en 1996 ; les conclusions de l'étude préalable soulignent le potentiel «porteur» de la filière des métaux. Il a été proposé au cabinet conseil de mettre en oeuvre le plan d'action proposé. Dix ans après, les dirigeants admettent que la force de CAMDIB tient beaucoup à son animateur indépendant, sensibilisé aux difficultés de l'action collective et à la problématique des clusters. Pour un responsable politique local, «le choix pertinent de CAMDIB a été un animateur indépendant, avec une vision des choses...Je crois qu'ils ont réussi parce qu'ils ont choisi un agitateur, intellectuel...mais il risque d'être moteur sur l'émergence d'un certain nombre de choses». Ayant une position extérieure, les institutions initiatrices de réseaux ont besoin de relais. L'utilité des pouvoirs publics à ce niveau n'est plus à démontrer mais les cadres administratifs sont contraignants. Les acteurs relais compétents, sensibilisés aux enjeux des réseaux sont rares et ont peu de moyens pour se mobiliser. D'où l'importance d'un accompagnement spécifique et indépendant supposant notamment la capacité de l'animateur à représenter le réseau et à en défendre les intérêts : «Il a un savoir-faire important...C'est un professionnel ; il sait monter les dossiers et les faire accepter. Il n'y a pas beaucoup de cabinets capables d'aller rencontrer la région, la DRIRE, le FEDER...» (un dirigeant de CAMDIB). Un responsable DRTEFP explique l'enjeu du choix de l'animateur, insistant sur sa nécessaire indépendance : «ce qui m'intéresse, c'est d'aller un peu plus loin sur CAMDIB et sur d'autres réseaux. Certains n'ont pas bien fonctionné pour une raison essentielle : le choix de l'agitateur...Certains ont choisi des

*permanents, des pseudo fonctionnaires assujettis et soumis à l'autorité du président, et qui n'osent pas dire : là, vous vous trompez*». L'animateur doit identifier le noyau dur du réseau, se positionner comme acteur indépendant aux compétences techniques, stratégiques et relationnelles.

## **2.2 L'animateur de réseau, un « facilitateur » de capital social au sein du réseau**

Si l'animateur est prépondérant dans l'institutionnalisation du réseau, celle-ci se construit lentement par la mise en évidence d'intérêts communs, l'élaboration de projets et la réalisation d'actions collectives. Les entrepreneurs agissent surtout dans la sphère économique, avant de percevoir l'importance de la relation et des ressources qu'elle procure. L'animateur doit réussir le pari de cette performance en intégrant le capital social comme élément de la dimension stratégique des actions du réseau. La partie peu visible de ses actions consiste à aider les membres du réseau, par des projets et dans l'action, à franchir les « sauts » structurels, relationnels et cognitifs qui se muent peu à peu en véritables ressources stratégiques. Il donne des éléments de réponse au questionnement : comment construire la relation et bâtir des images communes du réseau ? 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 actions collectives renforcent la structuration du réseau, les processus relationnels et favorisent la construction progressive de valeurs et de problématiques partagées... Deux actions phares sont ici présentées.

**La formation des salariés :** Elle s'appuie sur un Engagement de Développement De la Formation (EDDF) qui a impliqué 20 entreprises et 650 salariés entre 2000 et 2004. Les formations réalisées sont techniques, managériales ou concernent des dispositifs d'accompagnement individuels (VAE). L'EDDF a permis une mutualisation des actions de formation et un développement des échanges entre les salariés du réseau. Il a conduit au partage des représentations du métier de CAMDIB et à l'élaboration de cadres de références communs : *« c'est un partage du même métier. Cela a amené les gens à réfléchir et à se positionner différemment. Il y a eu une formation pour des agents de maîtrise. Tous les mois ils passaient une journée ensemble dans une entreprise : ils visitaient les entreprises et étaient formés. Ils ont appris à se connaître et maintenant, ils se rappellent : lorsqu'ils ont un problème technique...ils savent qu'untel sait faire. Donc ils vont lui demander »*. Pour l'animateur, les enjeux sont aussi ceux du territoire : *« Nous avons l'obligation de former...le territoire est un lieu où le débat est possible... J'ai l'espoir que les collectivités publiques reprennent ce travail »*.

**Le Programme « PG1 »**, complémentaire à l'EDDF, est déterminant dans le développement de compétences collectives et de la culture de l'apprentissage. Il représente 2,5 millions d'Euros d'investissements, relève d'une démarche visant à aborder globalement les besoins de développement des entreprises, à accroître la diversification et la compétitivité, par des actions commerciales, organisationnelles et humaines. Ce programme de trois ans inclut le développement de l'apprentissage avec notamment deux plateformes d'apprentissage dédiées aux salariés de CAMDIB et aux apprentis des lycées locaux. La première couvre le métier de la soudure,

stratégique pour CAMDIB, et la seconde l'usinage grande vitesse (UGV), technologie qui n'existait pas sur le territoire et indispensable pour aborder de nouveaux marchés (automobile ou aéronautique). Il s'agissait aussi d'attirer de futurs salariés et de créer un potentiel territorial.

Ces deux exemples illustrent la mise en commun des représentations et des savoirs des entrepreneurs, des salariés du réseau et des structures de formation. Ces actions ont également permis aux salariés l'appropriation de compétences leur ouvrant de nouvelles perspectives de mobilité.

Le tableau suivant présente les processus pilotés par l'animateur. Véritables sauts structurels, relationnels et cognitifs à l'ampleur et aux effets variables, ils ont permis l'émergence, la mobilisation et le maintien du capital social. Le rôle de l'animateur ne peut être isolé; d'autres intervenants, comme les présidents, ont un rôle clé dans la gouvernance du réseau, formant la «*tête de réseau*». Les dimensions prépondérantes du capital social sont identifiées pour chaque processus; leur enchevêtrement dynamique favorise l'émergence de nouvelles capacités. Cette maturité est une «*ressource de réseau*» [Gulati, 1999 in PER 04], basée sur des accords durables et des compétences particulières qualifiables de stratégiques.

**Tableau 1.** *L'identification des dimensions du capital social dans le processus d'institutionnalisation de CAMDIB*

Processus	Le pilotage : rôle de l'animateur et de la « tête de réseau » (exemples)	Composantes du capital social
Diagnostic	Diagnostic du tissu économique et social local sur demande des pouvoirs publics	cognitive
Rencontres initiales, visites des entreprises	Organisation de rencontres entre dirigeants se considérant comme concurrents	relationnelle
Mise en évidence des intérêts communs et interdépendances	Passage d'une logique individuelle à une logique d'intérêt collectif	cognitive relationnelle
Formalisation du réseau	Création d'une association, règles d'entrée...	structurelle
Labellisation SPL	Montage du dossier (DATAR)	cognitive structurelle
Positionnement stratégique du réseau	Diagnostic stratégique : sous utilisation du potentiel industriel, nécessité d'investir sur le commercial, la technologie et les process, lien compétitivité/ GRH	cognitive relationnelle
Demande de subventions, gestion des fonds	Structuration des processus décisionnels autour des projets subventionnés, émergence d'un savoir-faire institutionnel, stratégique	cognitive relationnelle
«Mise à niveau» des entrepreneurs et des entreprises	Organisation des formations, amélioration des systèmes d'information	cognitive
Transferts de bonnes pratiques, entraide	Mise en place de la mutualisation d'expériences, développement de synergies	cognitive
Actions collectives (EDDF/PG1)	Définition du contenu, du financement, renforcement des mises en coopération	cognitive relationnelle
Développement des compétences territoriales	Réalisation d'actions pour les RH du territoire (plateformes d'apprentissage)	cognitive
Retour d'expérience	Contrôle de la mise en œuvre des actions, comptes-rendus aux dirigeants	cognitive relationnelle
Dix ans de CAMDIB	Affirmation de la réussite du réseau, de sa culture, de sa dimension territoriale, rencontre des parties prenantes	cognitive structurelle

Création d'une dynamique territoriale	Engagement dans des actions de développement local, renforcement des partenariats	cognitive
---------------------------------------	---	-----------

L'action est le point d'équilibre permanent de CAMDIB. Les nombreux « *seuils* » à franchir constituent la face cachée de l'animation pour amener les membres du réseau à privilégier les logiques collectives. Ainsi actuellement, « *personne ne recherche le leadership mais tous le monde recherche ce qui pourrait être la nouvelle étape d'une vision commune* » (l'animateur).

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

Les résultats présentés proposent une vision « idyllique » du rôle de l'animateur dans le réseau et dans ses échanges avec les parties prenantes. Ils ne peuvent occulter la complexité des jeux d'acteurs avec lesquels l'animateur doit composer, ni les interrogations sur l'avenir du réseau. L'animateur est dans un contexte complexe où jeux d'acteurs et dispositifs sont entremêlés et où la gouvernance a une dimension politique non négligeable. Son intervention nécessite une sensibilité au contexte et ses contradictions, une capacité dépassant les facteurs techniques et économiques, pour se positionner dans la relation et ses enjeux. Les propos de l'animateur montrent cette complexité et les enjeux et difficultés du contexte de son intervention : *«les règles de vie communes sont faites de convergences et de divergences. Dans le cas de CAMDIB, le conflit est limité. Si un membre se soumet à la règle commune c'est parce qu'il fait le pari que plus tard, d'autres feront le même effort pour maintenir la cohésion. Les enjeux économiques et financiers sont une des raisons d'éviter le conflit. La sensibilisation des entrepreneurs à des domaines nouveaux avec des méthodes peu habituelles répond à leur désir d'apprentissage. Cette volonté de découverte est importante car il s'agit souvent de lire autrement leur propre environnement. La posture collective apporte de nouveaux regards. Elle offre des possibilités d'exprimer des visions qui resteraient incantatoires sans le collectif. Le souci de cohésion provient aussi de leur position défensive et d'une crainte encore plus sourde : celle de surmonter les difficultés issues de leur environnement immédiat. Les chefs d'entreprises sont souvent seuls et manquent d'appui des structures institutionnelles ou professionnelles. Le réseau est un lieu de protection et d'expression. Face à cet ensemble perçu d'agressions et d'adversités le réseau est aussi un espace offensif où s'initient, se fabriquent et se gèrent des projets. La dimension collective est essentielle car porteuse de nouveaux enjeux. C'est un passage vers l'action et l'entrepreneur donne le meilleur de lui-même».*

Plus généralement, l'évolution du réseau repose sur les intérêts des parties prenantes, plus ou moins convergents et stables et autour desquels se développent des jeux d'acteurs. Si ces parties prenantes reconnaissent le rôle central de l'animateur, leurs interrogations portent essentiellement sur :

- Le financement des actions collectives par les fonds publics : sans ces financements, que deviendrait CAMDIB et quelle serait la légitimité de l'animateur ?

- L'évolution de la GRH du réseau : comment développer une GRH de réseau ? Peut-elle être maintenue sans l'animateur ?

### Conclusion

Basée sur la théorie des réseaux sociaux, cette étude montre le rôle de l'animateur, « facilitateur » de capital social qui a pour missions de :

- Favoriser l'investissement relationnel et coopératif des membres du réseau et en éclairer sa valeur.
- Développer les liens du réseau avec les parties prenantes externes (acteurs dont dépendent : financements, notoriété et légitimité du réseau).
- Rechercher en permanence les ressources externes du développement du réseau.
- Contribuer à la gouvernance du réseau : instauration des règles de fonctionnement, identification des enjeux économiques, sociaux et territoriaux.
- Faciliter la mise en relation entre stratégie et GRH et renforcer la responsabilité sociale au sein du réseau.
- Permettre l'ancrage territorial du réseau par une communication sur ses résultats et leur contribution à la dynamique du territoire.

Pour reprendre le titre de l'ouvrage de Serres [SER 06], l'animateur-réseau apparaît avant tout comme un « *homo pontifex* » (homme-pont) : sa capacité à instaurer et à développer des relations au sein du réseau avec les acteurs extérieurs peut en faire un rouage clé de la gouvernance des structures complexes que sont les réseaux d'entreprises territorialisés.

### Bibliographie

- [ADL 02] ADLER P., KWON S., *Social capital: prospects for a new concept*, Academy of Management Review, vol.27 (1), 2002.
- [AGG 02] AGGERI F., PALLEZ F., *Les nouvelles figures de l'Etat dans les mutations industrielles*, Cahier de recherche du CGS, n°20, 2002.
- [BAL 04] BALLEST J., *Stakeholders et capital social*, Revue Française de Gestion, 30, 2004.
- [BAR 96] BARDIN L., *L'analyse de contenu*, PUF, 8<sup>ème</sup> éd, 1996.
- [BAR 06] BARET C., HUAULT I., PICQ T., *Management et réseaux sociaux. Jeux d'ombres et de lumières sur les organisations*, Revue Française de Gestion, 32, 163, 2006, p.93-106.
- [BAR 05] BARET C., GERAUDEL M., MOTHE C., *Le rôle des réseaux sociaux dans la dynamique d'innovation*, Colloque Management des réseaux sociaux, AIMS/AGRH, Lyon, 2005.
- [BAR 04] BARET C., SOTO MACIEL A., *Apports et limites de la mesure du capital social en recherche en gestion des ressources humaines*, 15<sup>ème</sup> Congrès AGRH, 2004.
- [BAR 91] BARNEY J.B., *Firms resources and sustained competitive advantage*, Journal of Management, vol. 17(1), 1991.
- [BOR 07] BORIES-AZEAU I., LOUBES A., FABRE C., *Un nouveau modèle d'anticipation sociale des restructurations : l'action collective dans le cadre d'un réseau d'entreprises*, 18<sup>ème</sup> Congrès AGRH, 2007.
- [BOU 95] BOULANGER P., *Organiser l'entreprise en réseau*, Nathan, 1995.

- [BOU 00] BOUTY I., *Interpersonal and interaction influences on informal resource exchanges between R&D researchers across organizational boundaries*, Academy of Management Journal, 43 (1), 2000.
- [EHL 07] EHLINGER S., PERRET V., CHABAUD D., *Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations*, Revue Française de Gestion, 33 (170), 2007.
- [EGG 00] EGGRICKX A., « L'institutionnalisation » d'un réseau : le cas Camdib, 9ème Conférence Internationale de Management Stratégique, AIMS, 2000.
- [FAB 06] FABRE C. (coord.), BORIES-AZEAU I., BRIOLE A., CHAPPELLIER P., LOUBÈS A., SAINT-GERMES E., *L'accompagnement social des restructurations d'entreprises : étude des plans de sauvegarde de l'emploi et des démarches d'anticipation*, Rapport de recherche, DRTEFP LR, 2006.
- [FER 04] FERRARY M., PESQUEUX Y., *L'organisation en réseau, mythes et réalités, La politique éclatée*, PUF, 2004.
- [GRA 85] GRANOVETTER M., *Economic action and social structure: the problem of embeddedness*, American Journal of Sociology, 91, 1985, p. 481-510.
- [INK 05] INKPEN A.C, TSANG E.W., *Social capital, networks and knowledge transfer*, Academy of Management Review, 30, 2005, p.146-165.
- [JOS 04] JOSSERAND E., *Les stratégies de maillage : comment les entreprises construisent et maintiennent le capital social local*, Management, 8, 4, 2004.
- [JOS 07] JOSSERAND E., *Le pilotage des réseaux : fondement des capacités dynamiques de la firme*, Revue Française de Gestion, (170), 2007, p. 95-102.
- [MCE 04] MC EVILY B., ZAHEER A., *Architect of trust : the role of network facilitators in geographical clusters*, Trust and distrust in organizations, Kramer R. and Cook K. (Eds) Russell Sage, 2004.
- [MEN 06] MENDEZ A., MERCIER D., *Compétences clefs de territoires : le rôle des relations inter organisationnelles*, Revue Française de Gestion, 32 (164), 2006.
- [MIR 05] MIRABAUD P., *Les réseaux d'entreprises et les territoires*, Rencontres de SPL organisées par le CDIF, Allocution d'ouverture, 2005.
- [NAH 98] NAHAPIET J., GHOSHAL S., *Social capital, intellectual capital and the organizational advantage*, Academy of Management Review, 23 (2), 1998.
- [PEC 05] PECQUEUR B., *Territoires : le phénomène cluster*, Sciences Humaines, HS n°50, 2005.
- [PER 04] PERSAIS E., *Les compétences relationnelles peuvent-elles s'avérer stratégiques*, Revue Française de Gestion, 30, 148, 2004, p.119-145.
- [POR 81] PORTER M., *Clusters and the new economics of competition*, Harvard Business Review, nov-déc., 1981.
- [POR 82] PORTER M., *The competitive advantage of nations*, Free Press, 1982.
- [PRA 90] PRAHALAD C.K., HAMEL G., *The core competence of the corporation*, Harvard Business Review, 3, 1990.
- [PUT 95] PUTMAN R.D., *Bowling alone: America's declining social capital*, Journal of Democracy, 6, 1995, p.65-78.
- [RAV 06] RAVEYRE M., *La construction de réseaux locaux – le cas de la politique territoriale de Saint-Gobain*, Sociologies Pratiques, (13), 2006, p. 77-89.
- [SER 06] SERRES M., *L'art des ponts : homo pontifex*, Ed. Le Pommier, 2006.