

Emergence d'un acteur collectif territorial et réseau d'entreprises : l'exemple de CAMDIB¹

Emergence of a territorial and network collective actor: the example of CAMDIB

Isabelle Bories-Azeau², Anne Loubès³, Claude Fabre⁴

Résumé

Cet article⁵ vise à mieux cerner l'accompagnement d'un Système Productif Local et l'émergence d'un acteur collectif territorial constitué d'acteurs économiques (entreprises du réseau, clients, fournisseurs...), institutionnels (collectivités territoriales, Etat ...) et sociaux (syndicats...). Son identification à travers ses attentes et questionnements souligne les difficultés de l'action collective, notamment la mobilisation des acteurs publics, souvent diluée et assujettie à des jeux politiques.

Mots clés

SPL – Acteur collectif territorial – Parties prenantes – Capital social

Abstract

The object of this paper is better to determine the modes of accompaniment of a local productive system and the emergence of a territorial collective actor made up of actors economics (network's firms, customers, suppliers...), institutional (local authorities, State ...) and social (trade unions...). The identification of this actor through his waitings and questionings underlines the difficulties of the collective action in particular that of the mobilization of the public actors often diluted and liable for important political plays.

Key words

Local productive system - Territorial collective actor – Stakeholders – Social capital



¹ L'étude de ce réseau a été menée dans le cadre d'une recherche collective du CREGOR (Université Montpellier 2), groupe Organisation Ressources Humaines Activités (ORHA) sur « *l'accompagnement social des restructurations d'entreprises : étude des plans de sauvegarde de l'emploi et des démarches d'anticipation* », et financée par la DRTEFP Languedoc Roussillon.

² Docteur en Sciences de Gestion, PAST à l'IUT de Béziers, membre du groupe de recherche CREGOR-ORHA, Université Montpellier 2.

³ Maître de Conférences en Sciences de Gestion à l'IAE de Montpellier, membre du groupe de recherche CREGOR-ORHA, Université Montpellier 2.

⁴ Maître de Conférences en Sciences de Gestion à l'IUFM de Montpellier, membre du groupe de recherche CREGOR-ORHA, Université Montpellier 2.

⁵ Les auteurs tiennent à remercier le professeur Alain Briole pour sa relecture et ses commentaires.

Apporter une réponse territoriale à la compétition mondiale semble être actuellement l'un des choix prioritaires de stratégie industrielle des pouvoirs publics. Choix qui se fonde notamment sur le constat que la production des entreprises françaises sous la forme de réseaux territoriaux et de districts industriels représente aujourd'hui près de 40% de la production totale (Jacquet, 2004 in Pecqueur, 2005). Un autre constat va dans ce sens, celui de la contribution des initiatives locales à l'efficacité des politiques publiques car elles « (...) *abordent les problèmes de développement en prenant en considération toutes ses dimensions possibles, à l'encontre d'autres démarches, trop sectorielles ou trop centralisées* » (Greffé, 2002).

Face au déclin des grandes entreprises industrielles touchées de plein fouet par les restructurations imposées par la mondialisation de l'économie⁶, les initiatives de développement économique territorial (pôle de compétitivité, système productif local, district industriel, technopole...) bénéficient depuis une dizaine d'années du soutien affirmé des pouvoirs publics. Ainsi, l'Etat-Industriel, tel qu'on le connaissait jusque dans la seconde moitié du 20^{ème} siècle, disparaît progressivement au profit d'une Puissance publique qui reste présente, mais dans un rôle nouveau, plus régulateur, plus incitatif, et donnant plus de poids à ses services décentralisés. Il devient un acteur parmi d'autres quand les situations requièrent une intervention collective. Cette politique marque le passage de l'action centralisée de l'Etat Providence à un « *interventionnisme new look* » de l'Etat (Aggeri et Pallez, 2002). Notre contribution est axée sur ce type d'intervention qui accompagne un système productif local (SPL) de 30 entreprises : CAMDIB (Club Alliance Métaux pour le Développement des Industriels du Biterrois).

Notre problématique de recherche a trait à l'émergence d'un acteur collectif territorial autour d'un réseau d'entreprises. Il s'agit de comprendre comment un SPL peut favoriser la construction progressive d'un acteur collectif pertinent, constitué des différentes parties prenantes du réseau étudié et porteur d'une véritable dynamique territoriale sachant que les modalités d'intervention sont complexes et qu'elles posent des problèmes de gouvernance.

Nos résultats permettent de mieux cerner les modes d'accompagnement de ce SPL et l'émergence d'un acteur territorial constitué de nombreux acteurs dont les jeux, les modalités d'intervention et de régulation peuvent accentuer les problèmes de gouvernance et en même temps, dynamiser le tissu économique local. L'identification de cet acteur collectif au travers de ses attentes et de ses questionnements souligne les difficultés de l'action collective, notamment celle de la mobilisation des acteurs publics, souvent diluée et assujettie à des jeux politiques importants. A notre connaissance, le rôle des acteurs publics dans le développement des réseaux d'entreprises territorialisés a été peu étudié en management public. Notre étude peut donc être envisagée comme une contribution à cette thématique.

Après avoir situé la notion de territoire et le rôle des réseaux d'entreprises dans la structuration territoriale, nous présenterons le cadre théorique retenu qui met en relation théorie des parties prenantes et capital social. Nous préciserons ensuite la méthodologie mise en œuvre et les principaux résultats de la recherche.

1- Le cadre d'analyse : les SPL, un outil de développement territorial

Les années 1990 ont vu se développer des stratégies collectives s'appuyant sur des logiques de mise en réseau afin de structurer le territoire. Les partenariats développés entre ces réseaux d'entreprises et les autres parties prenantes du territoire contribuent à l'émergence d'un acteur collectif du développement territorial.

1.1. Le territoire, une réponse à imaginer

Un territoire est un espace qui ne se situe pas seulement au croisement de la dimension géographique et professionnelle mais qui est, ou peut devenir, une entité socio-économique et un lieu pertinent de régulation (Bonnaud in Thierry et Tuillier, 2003). Il s'agit donc d'une forme spécifique

⁶ On estime qu'elles ont perdu environ 2 millions d'emplois depuis le début des années 1970.

d'organisation, d'une construction sociale qui repose essentiellement sur des logiques d'acteurs (Pecqueur et Soulage 1992, in Lamotte, 1998).

La gouvernance du territoire décrit « à un moment donné une structure composée par différents acteurs et institutions permettant d'apprécier les règles et les routines qui donnent sa spécificité au lieu, vis-à-vis des autres lieux et du système productif national qui l'englobe » (Gilly et Pecqueur, 1995 in Lamotte, 1998). L'émergence d'actions collectives nécessitant des mises en coopération et des mécanismes de coordination et d'adaptation des activités entre les agents du territoire exige de prendre en compte les éléments suivants (Ternaude in Lamotte, 1998) :

- « La densité des relations sociales « réellement existantes » au sens de Granovetter (1992) ;
- La durée suffisamment longue de ces relations en réseau ;
- Une circulation de l'information efficace ;
- Une proximité territoriale envisagée comme la combinaison de la proximité géographique, organisationnelle et institutionnelle ».

Appréhendé comme un construit social, économique et spatial, le territoire va puiser ses potentialités de développement dans ses ressources locales i.e. ses activités, ses acteurs, ses réseaux (Leloup et al., 2004). Ces derniers peuvent être alors envisagés comme des éléments de structuration du territoire.

1.2. La structuration du territoire par les réseaux : un nouvel enjeu du développement local pour les pouvoirs publics

Depuis le milieu des années 1990, les pouvoirs publics sont sensibles à l'importance des réseaux dans la mise en œuvre de politiques publiques (Gaudin, 1996). Au croisement de l'aménagement du territoire et des politiques d'emploi, ils apparaissent comme un facteur favorisant notamment, dans les PME, des politiques RH qui doivent avoir directement ou indirectement des effets positifs sur l'emploi. Les pouvoirs publics initient alors une politique de développement de structures réticulaires, les Systèmes Productifs Locaux (SPL)⁷ définis comme « un **groupement d'entreprises et d'institutions géographiquement proches et qui collaborent dans un même secteur d'activité** ». Il est identifié à partir de cinq éléments qui sont autant de critères pour le financement par la DATAR de la constitution du réseau et de la mise en commun des savoirs et des techniques (Pecqueur, 2005) :

- les entreprises présentes : existence d'une concentration de PME ;
- l'activité : appartenance des PME à un secteur, à un couple produit/marché ;
- les liens : existence de relations interentreprises fortes ;
- les avantages : accès à un ensemble de services marchands ou non marchands afin que les entreprises acquièrent un avantage à être dans ce système ;
- les valeurs : idée d'une « culture commune » (Glossaire DIACT⁸ ex DATAR).

A la différence des réseaux centrés, dominés par une ou plusieurs grandes entreprises⁹ et des pôles de compétitivité¹⁰ qui relèvent d'une nouvelle stratégie industrielle des pouvoirs publics¹¹, les SPL sont des réseaux fédérés, associés ou maillés, où le pouvoir est partagé entre les membres (Boulangier, 1995), et comprennent surtout des 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. Dans cette perspective, les SPL répondent à plusieurs objectifs fixés par les pouvoirs publics :

- Le développement d'un mode d'organisation performant ;
- Une incitation à la coopération inter-entreprises, sachant que les projets de coopération doivent être soutenus par des structures d'animation ;
- La diffusion de l'innovation notamment grâce à l'accès à de nouvelles technologies de production, le partage d'informations et la mutualisation des investissements ;

⁷ Comité Interministériel d'Aménagement et de Développement du Territoire (CIADT) du 15 décembre 1997.

⁸ Depuis janvier 2006, la DIACT, Délégation Interministérielle à l'Aménagement et à la Compétitivité des territoires remplace la DATAR. Voir site <http://www.diact.gouv.fr>.

⁹ Pichault (2002) 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.

¹⁰ 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.

¹¹ CIADT du 14 septembre 2004.

- Le développement d'une activité qui contribue à la création de valeur pour le territoire, délimité par un bassin d'emploi.

Après deux appels à projets (1998 et 1999), la DATAR a retenu 96 projets de SPL sur les 200 proposés. Avec environ 3,81 millions d'euros, les pouvoirs publics ont aidé ces projets en leur accordant des subventions sur les crédits du FNADT¹². D'autres crédits du FNADT (0,5 millions d'euros) ont financé des états des lieux des ressources humaines des SPL (Circulaire DATAR, 3 mai 2002). Les pouvoirs publics ont aussi attribué des financements aux SPL dans le cadre d'une politique de soutien aux actions collectives (exemple : développement d'activités sur de nouveaux marchés).

Dix ans plus tard, les résultats en terme d'emploi des SPL se situent au dessus de la moyenne nationale dans plus des trois quarts d'entre eux. Porteurs et générateurs d'emplois, ce sont aussi des instruments efficaces pour « ancrer », c'est-à-dire conserver les entreprises, réduire leur vulnérabilité et améliorer leur chance de se développer dans les territoires (Mirabaud, 2005). Il a donc été décidé en 2001 de poursuivre cette politique, de consolider les SPL existants et de favoriser l'émergence de nouveaux SPL. Afin de renforcer la compétitivité des SPL, le CIADT du 9 juillet 2001 préconise d'attacher une importance particulière à la gestion de leurs ressources humaines, partant du constat que les PME accordaient toujours peu d'importance à la GRH. Or, au sein des SPL, les démarches relatives à la main d'oeuvre peuvent être facilitées et moins coûteuses du fait de la mutualisation de moyens dans la phase amont (diagnostic des situations) et dans la proposition de réponses. C'est le cas, par exemple, des Engagements De Développement de Formation (EDDF) qui visent à développer les coopérations entre entreprises sur la GRH, dans le prolongement de coopérations commerciales ou techniques. Ils s'appuient sur diverses initiatives collectives de conseil, d'ingénierie ou de formation : analyse des emplois et des compétences, développement d'outils pédagogiques, création de services communs, mutualisation de formations...

La création de réseaux sectoriels et territoriaux s'inscrit ainsi dans une politique de maillage territorial en faveur du développement économique et de l'emploi. Il s'agit pour les pouvoirs publics de soutenir la compétitivité et l'attractivité des territoires¹³.

1.3. Le rôle des parties prenantes dans le développement territorial

Le soutien au développement territorial suppose la capacité des pouvoirs publics à en fédérer les acteurs, notamment dans le cadre d'une contractualisation, pour déboucher sur des compromis acceptables. Il se déploie à la fois vers les regroupements d'entreprises, et le milieu dans lequel ils évoluent, *i.e.* les réseaux locaux ou territoriaux et leurs acteurs (entreprises et autres acteurs du développement territorial). Capiez et Giraldo (2004) proposent comme cadre d'analyse la théorie des parties prenantes pour repérer ces acteurs influents et leur rôle dans la performance du réseau. L'émergence de ce courant de pensée dans les années 1960 a répondu au besoin de contrebalancer la vision traditionnelle de l'entreprise basée sur le seul intérêt des actionnaires (stockholders). Les tenants de l'approche « stakeholder » critiquent cette position qu'ils qualifient de moralement inacceptable et peu appropriée au contexte des organisations dont les frontières s'estompent (Persais, 2004). Nous retenons ici une définition large du concept de partie prenante à l'instar de Ballet (2004) et reprise de Freeman (1984) : « *Une partie prenante dans une organisation est (par définition) tout groupe ou individu qui affecte ou est affecté par l'accomplissement des objectifs de l'organisation* ». Par parties prenantes, nous entendons donc une multitude d'acteurs : économiques (entreprises du réseau, clients, fournisseurs, sous-traitants...), institutionnels (collectivités territoriales, Etat, CCI...) et sociaux (syndicats, associations...). En termes de gouvernance, il faut distinguer les acteurs internes (entreprises membres du réseau, président du réseau, instances représentatives du personnel) des parties prenantes externes en relation avec le réseau (entreprises partenaires, clients, pouvoirs publics locaux...) dont les intérêts par rapport au réseau diffèrent. Ils peuvent être impliqués à divers degrés dans la gouvernance du réseau et accentuer la complexité du pilotage. Le système de gouvernance que les parties prenantes ont à construire et à maintenir, doit concilier un double objectif : faire coopérer durablement des entreprises indépendantes, avec des intérêts propres, et s'intégrer dans un processus de développement local. La

¹² Fonds National d'Aménagement et de Développement du Territoire

¹³ Cette volonté a été réaffirmée par le CIADT du 6 mars 2006 à propos des contrats de projet (anciennement contrats de plan) pour la période 2007-2013 et dont le contenu est axé sur trois thématiques : compétitivité et attractivité des territoires, développement durable, cohésion sociale.

prise en compte des intérêts des parties prenantes ne doit plus être vue comme un moyen d'atteindre seulement des objectifs économiques mais plutôt comme une finalité (Persais, 2004). En effet, avec le lien entre théorie des parties prenantes et capital social (Bourdieu, 1980 ; Coleman, 1990 ; Putman, 1995 ; Nahapiet et Ghoshal, 1998 ; Adler et Kwon, 2002) de nouveaux enjeux semblent se dessiner. Mais ces relations sont encore peu étudiées (Ballet, 2004). La théorie des réseaux sociaux (Granovetter, 1985) permet l'analyse des relations d'alliance et de coopération entre les organisations (Baret et al., 2006). Sans entrer dans un débat épistémologique, la théorie de l'acteur réseau, est assez proche de l'approche américaine, « elle rajoute tous les éléments matériels qui manquent à la théorie des réseaux sociaux » (Callon, 2006). En management, c'est surtout la capacité des relations à générer un capital social pouvant faciliter l'accès aux acteurs du réseau à de nouvelles ressources qui intéresse les chercheurs (Huault, 2004). Issu de la sociologie des réseaux, le capital social s'est ainsi imposé en management 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 institutionnalisées d'interconnaissance et d'inter-reconnaissance ». Constitué de l'ensemble des ressources 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. Ses caractéristiques - il a pour support les relations sociales, les normes et les valeurs, et les produits de ce capital social i.e. la coopération, la cohésion et le gain que l'entreprise ou le réseau peut en retirer - justifient une analyse couplant la théorie des parties prenantes et capital social (Ballet, 2004). La construction d'un acteur collectif propre au réseau et constitué de ses parties prenantes favorise le développement de ressources : structuration des relations de confiance et amélioration de l'efficacité des actions (diffusion d'information, réduction de l'opportunisme dans les relations entre membres du réseau, diminution des coûts de transaction) (Josserand, 2004), contribution au développement du capital intellectuel (Nahapiet et Ghoshal, 1998 ; Adler et Kwon, 2002 ; Inkpen et Tsang, 2005), accroissement des capacités dynamiques d'innovation (Bouty, 2000 ; Baret et al., 2005), développement d'apprentissages technologique et relationnel (Ferrary et Pesqueux, 2004).

L'animateur du réseau peut jouer un rôle clé dans la construction de l'acteur collectif et dans un système de gouvernance structuré par le capital social. Ce rôle revêt trois dimensions principales :

- Produire et mobiliser du capital social au sein du réseau qu'il pilote au quotidien ;
- Développer les liens du réseau avec les parties prenantes externes : pour l'essentiel avec les pouvoirs publics locaux ou nationaux dont dépendent les financements du réseau et, plus largement, sa notoriété et sa légitimité ;
- Contribuer à l'ancrage du réseau dans son territoire : il s'agit surtout, par des actions d'information sur les résultats du réseau, d'en affirmer les « valeurs » propres et sa contribution à la dynamique du territoire.

La coopération et la mise en cohérence des parties prenantes favorisent l'émergence d'un acteur collectif du développement territorial investi d'une responsabilité économique, sociale et territoriale (Retour et Vatteville, 2006).

Au niveau territorial, la question de la place, du rôle et des compétences des acteurs doit donc être clarifiée. Comment, compte tenu de ce contexte, se construit un lieu de gouvernance, acteur collectif auquel nous faisons référence, où Etat, partenaires sociaux, collectivités territoriales et entreprises seraient en capacité d'élaborer des diagnostics et de construire des stratégies ? (Séminaire SGAR-DRTEFP, 2004 : 14). Ce questionnement renvoie à l'analyse des mutations institutionnelles récentes de la sphère publique. Ces mutations se traduisent par une reterritorialisation de l'espace de l'action publique (Leloup et al., 2004) et par une redéfinition des moyens et ressources des acteurs territoriaux dans des espaces d'exercice du pouvoir recomposés. Cette analyse se fonde sur la répartition des compétences entre pouvoirs publics centralisés et collectivités territoriales instaurée par la loi du 13 août 2004 (Acte II de la décentralisation). Ce texte renouvelle les modalités du développement économique territorial notamment en modifiant le régime des aides versées par les collectivités territoriales aux entreprises (Aubin et Roche, 2006) et en consacrant la région comme coordinatrice des actions de développement économique de ces collectivités et de leurs groupements¹⁴.

¹⁴ L'article 1^{er}-II de la loi du 13 août 2004 prévoit la possibilité d'une expérimentation en application de laquelle l'Etat peut confier à la région l'élaboration d'un schéma régional de développement économique qui prend en compte les orientations stratégiques découlant des conventions passées entre la région, les collectivités territoriales ou leurs groupements et les autres acteurs économiques et sociaux du territoire concerné.

Outre le versement d'aides aux entreprises, **les moyens d'accompagnement du développement économique local par les collectivités territoriales** revêtent différentes formes :

- Instaurer des dispositifs de formation professionnelle (de la compétence exclusive de la région) ;
- Aider les entreprises par la mise à disposition de l'infrastructure locale, des incitations (aide au foncier, à l'immobilier, à certains investissements) et des avantages fiscaux (rôle des structures intercommunales de développement) ;
- Conseiller les entreprises et leur offrir un appui technique : ce mode d'accompagnement est plus particulièrement du ressort des services économiques, comme la CCI ;
- Favoriser un développement exogène basé sur l'attractivité du territoire et l'accueil des investisseurs extérieurs (Bros-Clergue, 2006).

Dotées de marges de manœuvre plus importantes, les collectivités territoriales vont également contribuer au renforcement de l'environnement actif des entreprises afin d'assurer la cohésion entre l'économie et le territoire (Bosc, 2004). Bon nombre de ressources territoriales peuvent être aussi activées au service du réseau d'entreprises et contribuer à l'émergence, au développement et au maintien du capital social. La grille de lecture de ces ressources proposée par Nekka et Dokou (2004) les distingue en termes d'atouts et de potentialités.

Tableau 1 : Les ressources territoriales

Atouts	Potentialités
<ul style="list-style-type: none"> - Qualification de la main d'œuvre - Esprit d'initiative - Haut niveau de formation et d'enseignement - Infrastructures de communication très développées - Laboratoires de recherche publique ou privée - Cadre de vie 	<ul style="list-style-type: none"> - Acteurs institutionnels - Réseaux formels - Politiques publiques en vigueur sur le territoire - Marché ou zone de chalandise important - Tissu dense de sous-traitants - Structure industrielle et/ou artisanale dense de l'appareil productif - Capacités foncières - Position géographique - Production d'énergie renouvelable ou non renouvelable sur le territoire

D'après Nekka et Dokou, 2004

Pour Nekka et Dokou (2004), l'évaluation des territoires s'appuie également sur des indicateurs de la qualité des coopérations (relations entre les entreprises du cluster, enracinement du cluster au sein du territoire) qui jouent, selon les cas, un rôle de compensation ou d'amplification des ressources disponibles. Le partenariat avec ses mécanismes de gouvernance peut être alors envisagé comme un levier de l'apprentissage collectif (Greffé, 2002) ; la relation parties prenantes et capital social semble pleinement justifiée.

2- La méthodologie de recherche : une analyse en profondeur des représentations de tous les acteurs en présence

Nous présenterons le terrain de l'étude puis la méthodologie de la recherche qui est une méthodologie qualitative.

2.1. Le terrain d'étude

Cette recherche porte sur un réseau d'entreprises spécialisées dans la filière du travail des métaux, labellisé SPL en 1999, le réseau CAMDIB qui a été créé en 1996, sous la forme d'une association, autour de quatre métiers principaux : tôlerie-emboutissage-chaudronnerie, mécanique, traitement de surface, mobilier urbain d'éclairage auxquels s'ajoutent des prestations complémentaires (exemple : les interventions sur bois). Le territoire de ce SPL est délimité par le bassin d'emploi de Béziers, territoire qui correspond au périmètre d'action des acteurs publics et parapublics impliqués dans la création et le développement de CAMDIB. La genèse du réseau sera abordée synthétiquement, sachant que deux facteurs concomitants en ont favorisé la création : la volonté des pouvoirs publics et une dynamique locale.

En 1995, la Direction des Services Economiques et de l'Emploi, le Conseil Général et la DRIRE commandent une étude au consultant CET. Les conclusions de cette étude¹⁵ mettent en évidence les filières jugées porteuses car susceptibles de constituer des éléments moteurs du développement du biterrois. Le secteur de l'industrie des biens d'équipement et particulièrement ceux de la filière « *travaux des métaux* »¹⁶ et mécanique semblent avoir le plus de poids en terme d'emploi et de valeur ajoutée. L'association est donc née en 1996 d'une double volonté :

- celle des pouvoirs publics (DRIRE, Europe, Etat, Région Languedoc Roussillon et département de l'Hérault) et des acteurs institutionnels locaux (CCI, MEDEF).
- celle des 13 industriels membres fondateurs ayant pris conscience d'importance de leur regroupement pour pallier leur isolement, leur petite taille et leur dépendance.

Beaucoup de ces PME étaient en effet dépendantes d'un grand donneur d'ordre unique étranger implanté sur le territoire et acteur mondial de la production de biens d'équipement gaziers et pétroliers. Mais à partir de 1995, les difficultés de l'industrie pétrolière le contraignent à ralentir son activité et donc à réduire ses effectifs (555 emplois en 1995, 400 en 2000) et les travaux sous-traités. Se pose alors implicitement, dès 1996, la question du devenir des industriels sous-traitants. Ce SPL a donc été créé dans une perspective défensive liée à la prise de conscience d'un risque, ainsi que l'ont fait observer bon nombre de nos interlocuteurs institutionnels et politiques, comme ce représentant de la 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* ». Les SPL apparaissent ainsi comme un atout en période de crise.

Connu pour être le plus ancien des réseaux régionaux, 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. CAMDIB compte actuellement 850 emplois soit près de 20% des effectifs du secteur du travail des métaux du Languedoc Roussillon et génère 18% du CA de ce secteur en région. La moitié des entreprises est localisée à Béziers et les plus éloignées sont distantes d'une dizaine de kilomètres au nord et d'une quarantaine de kilomètres à l'est de Béziers. La culture RH du réseau est bien 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. Deux actions phares focalisées sur le développement des compétences individuelles et collectives ont également contribué au développement du réseau.

La formation des salariés constitue depuis 2000 un enjeu important pour CAMDIB comme le rappelle son animateur : « *Nous avons l'obligation de former les gens...l'intérêt du territoire, c'est que c'est un lieu où le débat est possible... J'ai l'espoir que les collectivités publiques reprennent ce travail* » et les chiffres suivants :

- 2 752 294 d'euros d'investissement total soutenu par l'Etat, le Fonds Social Européen et le conseil régional à hauteur de 35 à 70% selon la taille des entreprises ;
- 3 668 631 d'euros engagés par CAMDIB pour la formation sur la période 2001-2004 ;
- Un coût de formation qui a pu représenter jusqu'à 10% de la masse salariale brute ;
- 89 615 heures de formation réalisées entre 2001 et 2004, l'objectif initial étant de 75 000 heures.

La politique de formation s'appuie sur un programme ambitieux dans le cadre d'un EDDF. Dans ce programme, CAMDIB représente pour l'Etat un acteur relais (au niveau des branches essentiellement) pour mettre en œuvre les politiques d'emploi et de formation (Granié et al., 2007). 20 entreprises et 650 salariés de CAMDIB ont été impliqués entre 2000 et 2004 dans le programme de formation. Les formations réalisées sont techniques (génie industriel, accompagnement de la production,...) managériales (informatique et systèmes d'information, gestion et management) et concernent aussi des dispositifs d'accompagnement individuels axés notamment sur la VAE et l'évaluation individuelle des compétences. 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*

¹⁵ Rapport intitulé Positionnement économique du biterrois.

¹⁶ Sur le bassin d'emploi de Béziers, cette filière représente actuellement 2400 salariés sur un total d'environ 5000 emplois industriels (Granié et al., 2007)

monteur sur chantier », un autre encore : « *de la soudure* »...et a chaque fois, on a essayé de faire des actions communes ». Des liens et des échanges se sont aussi créés entre les salariés du réseau conduisant à un partage des représentations du métier de CAMDIB et à 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 et permettent de développer le capital social.

Le Programme « PG1 » (Recherche et Développement, plateforme d'apprentissage, actions commerciales) a aussi un rôle déterminant dans le développement de compétences collectives et le renforcement de la culture de l'apprentissage du réseau. Avec ce programme complémentaire à l'EDDF, les RH sont devenues forces motrices du réseau. L'animateur a su dans le cadre du PG1 allier stratégie et GRH. Ce programme, qualifié de structurel et qui représente 2,5 millions d'Euros d'investissements, s'inscrit dans une démarche globale dont les principales finalités sont d'aborder globalement les besoins de développement des entreprises par des investissements matériels et immatériels, d'accroître la diversification des entreprises et de développer leur compétitivité, par des actions commerciales, organisationnelles et humaines. PG1 est financé par l'Europe (FEDER), l'Etat (DRIRE), le Conseil régional, les entreprises. Au départ 9 entreprises de CAMDIB se sont positionnées. Ce programme d'une durée de trois ans (2003/2005) comprend entre autres, le développement de l'apprentissage. Deux plateformes d'apprentissage ont été implantées dans deux entreprises : la première dans le métier de la soudure (mise en place d'une salle de formation et de six postes à souder), métier stratégique pour Camdib et la seconde dans l'usinage grande vitesse (UGV), technologie qui n'existait pas sur le territoire. Le choix de cette plateforme relève de la volonté de maîtriser une technologie indispensable pour approcher de nouveaux marchés dans l'automobile ou l'aéronautique, grâce à 8000h de formation. Ces plateformes sont dédiées aux salariés de Camdib et aux apprentis des lycées environnants.

Depuis sa création, CAMDIB a réalisé des efforts collectifs d'adaptation, de développement et de diversification, dans les domaines commerciaux, organisationnels, industriels et humains. Ces stratégies mises progressivement en place et accompagnées par les pouvoirs publics ont permis d'éviter des répercussions plus graves sur l'emploi du territoire et au sein de la filière. La création de CAMDIB s'inscrit dans une dynamique de développement de réseau qui s'appuie sur deux principales logiques, sectorielle et territoriale.

2.2. Une méthodologie qualitative

Notre étude est essentiellement exploratoire. Pour mieux connaître le réseau CAMDIB, nous avons choisi une approche contextuelle et cherché à appréhender les représentations des acteurs pertinents du réseau et extérieurs au réseau. Nous nous sommes donc appuyés sur une méthodologie qualitative. Deux sources de données ont été utilisées :

⇒ 34 entretiens semi directifs d'une durée comprise entre une heure et trois heures :

- 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, DDTEFP, 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 d'entreprises locaux.

⇒ Des données secondaires :

- Internes : pour affiner l'étude thématique, nous avons utilisé une méthode documentaire basée sur l'analyse de documents du Cabinet CET (présentation des différents projets, études, compte rendu de réunion de pilotage, bilans). Ce type de données a notamment facilité l'analyse du processus de constitution du réseau sur ses dix premières années d'existence (Baumard et al., 2007).
- Externes : l'analyse documentaire a été complétée par des supports de communication des organismes et institutions extérieurs au réseau et des articles de presse (PQR et presse économique régionale et nationale), sources de données contextuelles.

Les données ainsi recueillies ont fait l'objet de traitements :

- Une analyse de contenu thématique des entretiens (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.
- Une analyse documentaire ; l'analyse des données secondaires vise à affiner les résultats de l'étude, objectiver les discours des répondants, évaluer les écarts entre discours et pratiques et contribue ainsi à enrichir nos résultats.

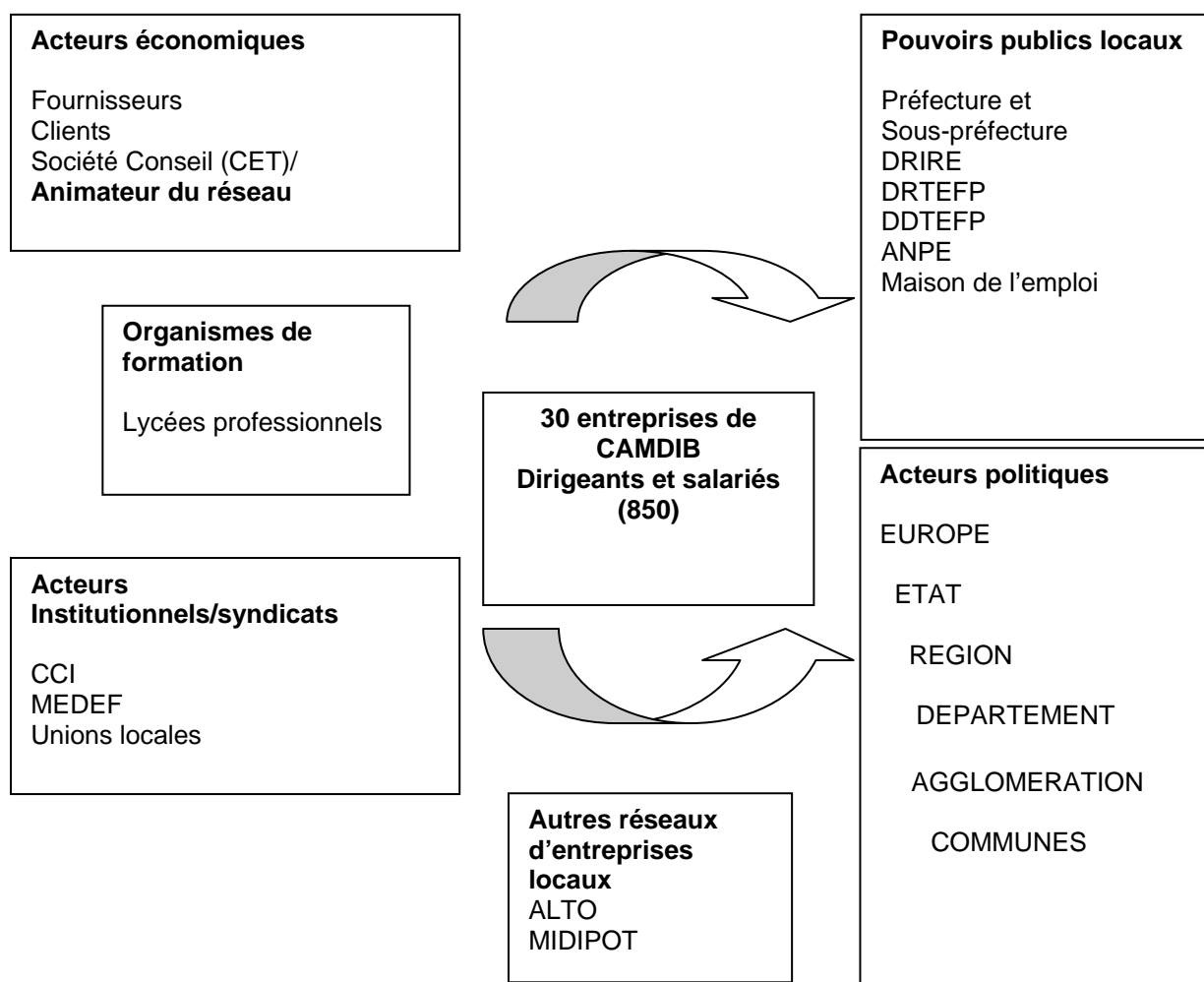
3- Les résultats de la recherche : lorsque le réseau favorise les conditions d'émergence d'un acteur collectif territorial

Les résultats de l'étude mettent en exergue l'émergence d'un acteur collectif territorial identifié autour du réseau d'entreprises et font apparaître les problèmes de gouvernance de cet acteur collectif.

3.1. Le positionnement de l'acteur collectif territorial...

Les parties prenantes de CAMDIB sont nombreuses et renforcent la complexité des liens entre le réseau et ses acteurs frontaliers, comme le suggère ce dirigeant d'une d'entreprise fondatrice du réseau : « *La CCI c'est CAMDIB, la mairie de Béziers, c'est CAMDIB, le Medef c'est CAMDIB, tout le monde le veut. Au début quand même c'était le Médef qui au début avait donné l'impulsion* ». Sans présenter en détail les parties prenantes du réseau qui forment l'acteur collectif, nous proposons le schéma suivant afin de visualiser la multiplicité d'acteurs potentiellement et à des degrés divers impliqués ou en relation dans et avec le réseau.

Schéma 1 : Un repérage de l'acteur collectif



Les parties prenantes qui forment l'acteur collectif ont été clairement identifiées dans le cadre de cette recherche parce qu'elles ont formulé des attentes assez précises à l'égard du réseau avec lequel elles ont soit des relations avérées et fréquentes, soit des relations peu nombreuses, soit enfin des liens plus distendus qu'elles souhaiteraient mieux affirmer. Les parties prenantes, dont le rôle dans le développement territorial a pu être démontré (Capiez, 2004), ont leurs propres logiques d'action, objectifs, représentations et attentes. Sans être exhaustif, on peut préciser quelques éléments de positionnement.

3.1.1. Des attentes nombreuses autour de l'évaluation du réseau

Dans le cas que nous avons étudié les parties prenantes expriment de nombreuses attentes à l'égard du réseau qui portent sur son intégration territoriale, sa capacité à favoriser ses relations avec son environnement et finalement, à favoriser la structuration d'un acteur collectif...

Les représentants des pouvoirs publics ont des attentes nombreuses et rigoureuses

Octroyant des financements, les représentants de l'Etat ont développé des attentes relativement fortes. Mais les dispositifs de financement sont assez peu évalués, notamment en termes d'emploi et d'employabilité. La plupart des parties prenantes représentant les pouvoirs publics s'accordent pour souligner de réels résultats mais qui semblent assez peu validés. Il est effectivement très délicat de démontrer l'impact direct des subventions accordées en matière d'emploi, par exemple. Même si les actions engagées sont bien contrôlées, leurs évaluations semblent finalement assez ambiguës et peu partagées, comme en témoigne une représentante de la DRIRE : « *Pour le premier programme on était parti d'un objectif de 10 Millions de F de CA supplémentaire en trois ans, ils y sont arrivés à plus de 7MF avec 4 personnes à la clefs et 16 emplois indirects. Nous avons fait des choses comme cela...L'objectif a été moins important, par contre il y a eu une croissance de plus de 10% et un début de diversification, des salariés embauchés...et des relations qui se sont créées entre les entreprises du réseau. Le CA de deux entreprises de CAMDIB a plus que doublé. Il y avait quand même des indicateurs précis, des indicateurs, nos petits indicateurs de petits bouts de lorgnette...On n'a pas mis de l'argent pour rien ! Pas complètement...Maintenant, une entreprise, elle vit, elle meurt et si on n'avait pas été là, certaines seraient mortes... ».*

Et les différents représentants des pouvoirs publics sont bien conscients que leurs propres systèmes, modes de fonctionnement apportent des rigidités considérées comme de véritables freins à la créativité du réseau : « *Il y a une autre rigidité, la rigidité des cadres environnementaux, y compris de l'administration, du Conseil régional...pour faire avancer CAMDIB, qu'il ait des aides et des machins, il faut qu'il passe dans les cadres de la DRIRE, de la DRTEFP, par le cadre du Conseil Régional etc...A la fois parce que nous avons des rigidités de cadres, nous créons, une rigidité chez CAMDIB qui rejoint la rigidité de créativité ».*

Les relations du réseau avec l'ANPE sont distantes

A plusieurs reprises des tentatives de rencontre avec l'ANPE ont été lancées, les responsables de CAMDIB souhaitant obtenir une quantification des compétences disponibles sur le territoire et sensibiliser les conseillers de l'ANPE sur les métiers des entreprises du réseau. Cependant, les rendez-vous ont été manqués, alors que des problèmes de recrutement se posent. Même lorsque les effets des restructurations du grand donneur d'ordre se sont fait sentir sur le territoire, CAMDIB n'a pas participé aux reclassements. Pour le directeur de l'ANPE, CAMDIB ne procure pas d'emplois car les emplois ne se trouvent pas dans l'industrie, on les retrouve dans d'autres secteurs : « *Par rapport à cette problématique, ALTO et CAMDIB ont finalement une utilité assez faible ; ce sont des sortes de clubs...Cela n'a rien à voir avec la maison de l'emploi... »*

Les acteurs politiques renforcent les clivages, la complexité des systèmes d'actions et leur cohérence

Le représentant des services en charge du développement économique et de l'emploi du Conseil Régional, par exemple, reconnaît que le tissu économique de la région est insuffisamment structuré. C'est pourquoi le Conseil Régional souhaite développer des actions collectives d'une

envergure régionale. La région vient, entre autre, de signer un contrat de filière avec environ cent entreprises du secteur agro-alimentaire. Le conseil régional incite d'ailleurs CAMDIB à s'élargir dans la perspective d'une dimension régionale.

Sans entrer dans des considérations politiques, les clivages entre le biterrois et le conseil régional sont peu propices à des projets communs. Les jeux politiques et les clivages restent donc bien sous-jacents, comme en témoigne un chef d'entreprise de CAMDIB : « *La Région doit avoir des états d'âmes parce que d'une part CAMDIB c'est une bonne chose, donc ça c'est le côté positif, et d'autre part parce que c'est à Béziers [...] mais encore une fois CAMDIB est né d'une réflexion, j'insiste, au MEDEF pour qui, il y avait très peu d'industries et, ce n'est pas par hasard, que presque toutes les entreprises industrielles qui existaient alors, étaient des entreprises du secteur de la métallurgie. C'est à dire qu'il y a une tradition métallurgique à Béziers. Et CAMDIB avait été créé pour tirer parti de ce tissu qui existait déjà. Mais ce n'est pas vrai de Narbonne, ce n'est pas vrai de Sète, eux ils ont peut-être leur pôle de compétence mais ce n'est pas la métallurgie. Donc d'étendre ça à toute la région Languedoc Roussillon, personnellement je ne crois pas* ».

Et pour le maire, également Président de la Communauté d'Agglomération, CAMDIB participe au développement économique du territoire biterrois. Mais le maire se trouve lui aussi confronté à la difficulté de l'évaluation de la performance du réseau : « *C'est difficile à juger déjà. C'est très difficile à juger. J'ai une perception très positive des choses. Maintenant, je n'ai pas de statistiques pour le prouver. Je ne sais pas* ». Il souligne cependant que certaines entreprises auraient disparu si elles n'avaient pas appartenu au réseau : « *L'effet...C'est l'effet principal. C'est que probablement, il y aurait quelques unes des entreprises qui aujourd'hui fonctionnent qui auraient disparu si CAMDIB...Cela leur a permis de trouver plus facilement des marchés en dehors de CAMDIB* » et que CAMDIB contribue à l'attractivité du territoire et crée des emplois. Ce qui légitime de la part de ces deux collectivités un accompagnement jugé ainsi : « *Accompagner c'est plus une formule morale que financière* ». Le maire qualifie toutefois CAMDIB de club relativement fermé. Comme le conseil régional, le maire souhaite que le réseau acquiert une plus grande dimension mais au-delà de la région : « *D'ailleurs peut-être que le pôle CAMDIB pourrait être apparenté au pôle de compétitivité d'Auvergne...qui est sur la mécanique, la métallurgie fine. Je pensais pouvoir rapprocher ça...Sans y perdre pour autant notre âme, en se rapprochant de tout ce qui est technologique...J'ai suggéré la chose il y a six mois je crois mais je ne sais pas du tout si ça a été suivi. Parce que ce n'est pas nous qui sommes les acteurs de CAMDIB. Il y a ...Son président, son organisation, ses financements, ce n'est pas nous qui...* ».

Avec les acteurs institutionnels, les relations se nouent et se dénouent au fil du temps et en fonction des projets, des affinités et des jeux politiques

Les propos de ce chef d'entreprise, membre de CAMDIB, en sont une illustration : « *En ce moment, sur Béziers, c'est le parfait amour. Ce n'est pas le cas à Montpellier. Sur Béziers, en ce moment, tout est comme cela... Mais...voilà bon...Le seul truc...Ce qu'il y a de bien c'est que l'on s'entende... Mais chacun veut faire...CCI, MEDEF, ALTO, CAMDIB...il y a au moins six organismes qui veulent faire ; mais ils font la même chose des fois. Il y a des doublons ...Quand ils s'entendent au moins, ils (les élus et les institutionnels) font des choses en commun et c'est plus efficace* ».

A titre d'exemple, les relations de CAMDIB avec la CCI semblent se renforcer autour du projet d'un observatoire d'entreprises en difficulté. Un accord de coopération est en cours d'élaboration sachant que, selon le Cabinet CET, chacune des deux parties doit rester dans son domaine de compétences. L'enjeu pour CAMDIB est de trouver une structure d'aide à ses entreprises en difficulté qui ne repose pas sur les seules interventions des entreprises du réseau et de son animateur. Ce dispositif a d'ailleurs été appliqué à une ou deux entreprises de CAMDIB.

Avec les organismes de formation, une volonté de rapprochement dans l'objectif de consolider la performance du réseau

La problématique des ressources humaines dans une approche territoriale et sectorielle, et en particulier les difficultés de recrutement, a conduit CAMDIB à se rapprocher des organismes de formation (Lycées, IUT, CFA, AFPA, GRETA). Ce partenariat doit se développer autour de trois axes principaux :

- Sensibilisation des élèves et étudiants au travail des métaux

- Recherche de compétences au sein des organismes de formation
- Intégration de stagiaires dans les entreprises du réseau.

Mais ces tentatives de rapprochement semblent pour l'instant être des intentions. Par contre, la création de plates-formes d'apprentissage dans l'UGV et la soudure, qui relève d'un management territorial des compétences, peut être un élément clé de ce rapprochement. Ces plates-formes ont en effet été mises à la disposition des élèves des CFA, répondant ainsi à la nécessité d'élargir l'offre de compétences.

3.1.2. Des interrogations autour de la reconnaissance de l'acteur collectif par les membres du réseau

Même si les positions des parties prenantes sont hétérogènes, un questionnement collectif semble émerger autour de l'évolution de CAMDIB et de la constitution d'une structure de gouvernance plus formelle et plus représentative des différentes parties prenantes. Ce questionnement collectif montre aussi l'importance du capital social pour les parties prenantes qui ont bien cerné ses enjeux mais également les risques liés à son instabilité. Les parties prenantes au réseau ont en effet, trois interrogations principales, sachant que les réponses qu'elles proposent diffèrent :

- **Comment va évoluer CAMDIB ?** La question de l'élargissement du réseau est posée : CAMDIB doit-il acquérir une dimension régionale, couvrir plusieurs régions ? Le financement des actions collectives par les fonds publics, notamment les fonds européens suscite des interrogations. Concrètement, que devient CAMDIB s'il n'a plus accès à ces fonds ? Les questionnements portent donc sur la pérennité du réseau et au-delà, des difficultés économiques que connaîtrait alors le territoire.
- **Les interrogations portent aussi sur le pilotage du réseau.** 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. Mais que devient le réseau sans cet animateur ? La question de la force des liens entre les membres du réseau peut être aussi posée, comme celle de l'implication des chefs d'entreprise de CAMDIB dans le fonctionnement du réseau.
- **Une autre interrogation a trait à l'intégration de CAMDIB dans l'acteur collectif territorial.** Le réseau veut-il vraiment s'ouvrir sur son environnement afin de contribuer à l'attractivité territoriale ? Quelles sont alors les modalités de rapprochement et d'intervention qui s'offrent aux acteurs extérieurs au réseau ? 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 ?

Ces interrogations renvoient au problème de la gouvernance de l'acteur collectif. Il s'agit pour CAMDIB de comprendre la diversité des attentes des parties prenantes, d'analyser leurs éventuelles contradictions et de prioriser les réponses à apporter. C'est bien la question du management du capital social qui est posée. Il consiste à gérer les tensions des attentes des parties prenantes et suppose un mode de gouvernance approprié.

3.2. ...confronté à des problèmes de gouvernance

Au sein d'un territoire, de multiples acteurs privés et publics (économiques, institutionnels et sociaux) tentent de se coordonner, les pouvoirs publics étant appelés à piloter cette coordination. Les interactions entre ces acteurs définissent une gouvernance locale ou territoriale (Mendez et Mercier, 2006). La gouvernance dans une vision territoriale peut donc être envisagée comme « *un processus institutionnel et organisationnel de construction d'une mise en compatibilité des différents modes de coordination entre acteurs géographiquement proches, en vue de résoudre les problèmes productifs inédits posés aux territoires* » (Pecqueur, 2000). Cette définition souligne 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 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.

Etant donné la diversité des parties prenantes que nous avons schématisées et la complexité de leur positionnement, il est évident que toutes n'ont ni les mêmes intérêts, ni les mêmes priorités, ni

la même conception de la durabilité du réseau. Même si cet acteur collectif contribue à des degrés très variables à l'émergence, à la mobilisation et au maintien du capital social (Bourdieu, 1980) développé par et autour du réseau CAMDIB (Bories-Azeau et al., 2007), les résultats de notre étude rejoignent également les conclusions de Ballet, (2004) : plus les parties prenantes sont nombreuses plus le risque d'hétérogénéité du capital social s'accroît. Cela peut se traduire par une moins forte coopération entre les parties prenantes et le réseau, voire créer des oppositions. Ces tensions dans la gestion et la gouvernance de l'acteur collectif peuvent émerger (Ballet, 2004), notamment dans la gestion des engagements. Il s'agit pour la firme ou le réseau, de satisfaire ses engagements auprès d'une partie prenante sans pouvoir de ce fait, satisfaire ses autres engagements. Par exemple, dans CAMDIB, la rigidité des cadres administratifs et l'existence de logiques temporelles différentes constituent un frein aux actions du réseau et à ses innovations. Ou bien, la définition de l'ère géographique du réseau qui diffère selon les parties prenantes et l'espace dans lequel elles se situent et pour lequel elles militent, sans poser véritablement la question de la pertinence économique et sociale d'une modification de l'espace du réseau, question que se posent différemment les salariés et les entrepreneurs de CAMDIB. La gouvernance s'effectue alors dans un système tendu dans lequel les parties prenantes développent des attentes souvent incompatibles, dont les enjeux dépassent le seul réseau et s'inscrivent à des niveaux politiques, auxquels le réseau ne peut véritablement répondre. Ces tensions, jeux politiques, conflits entre institutionnels, lutte d'influence, méconnaissance du rôle et des compétences de chacun, forment un prisme qui oriente leurs perceptions et attentes à l'égard du réseau.

La question qui se pose en terme de gouvernance est de bien comprendre la diversité des attentes, d'analyser leurs possibles contradictions et éventuellement, de prioriser les réponses apportées aux parties prenantes. Mais rien ne garantit la compatibilité des réponses... Il s'agit donc de mettre en place des procédures de discussion et de négociation avec les parties prenantes telles que celles-ci se sentent et soient effectivement impliquées dans les décisions et acceptent de réviser leurs demandes (passer de demandes rigides à des demandes plus souples...). Ici, face à ces tensions potentielles, le renforcement des mises en relation prend tout son sens et reste encore à construire. Compte tenu de la complexité de ce type de gouvernance, ouvert aux acteurs externes et très hétérogène, la formalisation d'une structure de gouvernance territoriale est préconisée (Albertini, 2001 in Ehlinger et al., 2007). Ehlinger et al., (2007) proposent 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 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 comme CAMDIB créés ex-post par l'intervention de tiers, 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, le pilotage du réseau et la mise en cohérence des projets des différents partenaires, pour élaborer de véritables actions collectives. Comme le suggère ce dirigeant de CAMDIB : « *CAMDIB fonctionne parce qu'il y a la volonté de chacun d'être aidé et conforté dans le projet qu'il porte et en même temps, il fonctionne parce qu'il y a un gars comme J. (animateur du réseau) qui a une approche réticulaire et connaît ce qu'il faut connaître dans le coin : le conseil régional, conseil général, le FSE... et il arrive par son intelligence relationnelle à convaincre les partenaires à financer un projet. Il adapte le discours industriel au langage châtié des administratifs, visible par eux, et au final, cela donne des résultats qui sont intéressants* ». Les capacités de l'animateur à représenter le

réseau auprès des institutionnels pour en défendre les intérêts, à identifier les parties prenantes et à établir des connexions avec les acteurs pertinents sont essentielles pour le développement du réseau et des ressources qui émanent du capital social. Outre ses nombreuses compétences, la position et l'indépendance de l'animateur sont alors essentielles comme le rappelle un responsable DRTEFP qui 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 le département X ou ailleurs, dans le département Y...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. J., il en prend tous les jours ».

Dans le cas ici étudié, les tensions entre les parties prenantes, reposant sur d'éventuelles incompatibilités des attentes, restent diffuses et apparaissent assez peu en surface. Toutefois, les interrogations des parties prenantes sont claires et convergent autour de la question de la structuration d'un système de gouvernance plus étendu, plus représentatif et mieux structuré. Si l'animateur du réseau, acteur frontalier, participe pleinement à la régulation de ce réseau en favorisant les mécanismes de traduction (Callon, 1986), les mises en relation, l'émergence et le développement du capital social, il semble toutefois nécessaire d'aller plus loin pour la gouvernance et la régulation de l'acteur collectif.

Conclusion

Ce cas met en exergue toute l'ambivalence des modes d'intervention territoriaux. Si les pouvoirs publics ont contribué à l'émergence de ce réseau, les attentes restent éclatées et parfois contradictoires. L'intervention des acteurs publics dans le développement territorial est complexe et perfectible. Elle nécessite plus de réactivité aux besoins des entreprises, des salariés et une plus grande capacité d'anticipation. Ce qui suppose à la fois une volonté commune, une logique de projet et une coordination des interventions publiques.

Mais parce que la mutualisation accentue les forces du réseau dans ses rapports avec les pouvoirs publics, les jeux de pouvoir sont très complexes et guidés par des logiques coopératives pouvant parfois prendre un caractère plus opportuniste. Même si les modalités d'intervention de l'acteur public sont bien évidemment perfectibles au plan notamment de la construction de systèmes de gouvernance élargis, elles restent aussi déterminées par la volonté des entrepreneurs et la force des liens qu'ils arrivent à tisser. Cela suppose pour l'acteur public de renforcer ses connaissances du terrain, sa « sensibilité entrepreneuriale » et ses compétences managériales.

Comme nous l'avons mentionné dans notre cadre conceptuel, la principale ressource territoriale repose sur une coopération de qualité entre les différentes parties prenantes (Nekka et Dokou, 2004). Or, dans le cas de CAMDIB, avant même de parler de véritable coopération, la mise en réseau a seulement suscité quelques timides rapprochements. Cependant un processus d'amorçage de l'action collective est à l'œuvre et sa véritable valeur s'appuie sur la construction d'un apprentissage collectif autour des mécanismes de gouvernance et le partenariat qu'il suscite. Les réseaux d'entreprises apportent donc une structuration territoriale et constituent un niveau pertinent pour l'action des pouvoirs publics en faveur du développement économique et de l'emploi¹⁷. Mais dans la pratique, trois problèmes demeurent :

- Une logique d'urgence qui domine (Etat-pompier), des moyens mobilisés souvent à chaud mais une difficulté à coopérer « à froid » en dehors de ces situations ;

¹⁷ Les résultats économiques et sociaux présentés lors des dix ans de CAMDIB en novembre 2006 et analysés en profondeur dans le rapport sur L'accompagnement social des restructurations C. Fabre et al. 2006, l'attestent.

- De nombreux acteurs publics très spécialisés, avec leur propre logique, ce qui induit un émiettement des intervenants et une difficulté à coordonner leurs actions ;
- Des tensions politiques omniprésentes entre élus locaux et entre institutions qui rendent difficile la mise en œuvre de projets collectifs anticipés.

Dans ce contexte, aucun acteur public ne paraît être actuellement en mesure de porter le capital social et gérer les relations entre les membres du réseau et entre le réseau et les acteurs externes. Il semble donc que nous sommes en présence d'une forme de gouvernance territoriale dans laquelle l'acteur public doit être accompagné par l'animateur de réseaux.

Bibliographie

- Adler, P. and S. Kwon** (2002), « Social capital : prospects for a new concept », *Academy of Management Review*, 27,1, 17-40
- Aggeri, F. et F. Pallez F.**(2002), « Les nouvelles figures de l'Etat dans les mutations industrielles », *Cahier de recherche du Centre de Gestion Scientifique*, n°20, juin, 1-90
- Aubin, E. et C. Roche C.** (2006), *L'essentiel du nouveau Droit de la décentralisation : Gualino*
- Ballet, J.** (2004), « Stakeholders et capital social », *Revue Française de Gestion*, 77-91
- Bardin, L.** (1996), *L'analyse de contenu : PUF*, 8ème éd.
- Baret, C., I. Huault et T. Picq** (2006), « Management et réseaux sociaux. Jeux d'ombres et de lumières sur les organisations », *Revue Française de Gestion*, 163, 93-106
- Baret, C., M. Geraudel et C. Mothe** (2005), « Le rôle des réseaux sociaux dans la dynamique d'innovation », *Colloque Management des réseaux sociaux, AIMS/AGRH, EME Lyon*
- Baret, C. et A. Soto Maciel** (2004), « Apports et limites de la mesure du capital social en recherche en gestion des ressources humaines », *Actes du XVIème Congrès de l'AGRH*
- Baumard, P., C. Donada, J. Ibert et J.M. Xuereb** (2007), « La collecte des données et la gestion de leurs sources », in *Méthodes de recherche en management*, Thiétart, R.A. et coll. : Dunod, 3^{ème} éd.
- Bories-Azeau, I., A. Loubès et C. Fabre** (2007), « Un nouveau modèle d'anticipation sociale des restructurations : l'action collective dans le cadre d'un réseau d'entreprises », *Actes du XVIIIème Congrès de l'AGRH*
- Bosc, S.** (2004), « Etude de l'impact d'un système productif localisé », *Mémoire DESS Ingénierie économique et financière des projets régionaux*, Université Montpellier 1
- Boulanger, P.** (1995), *Organiser l'entreprise en réseau : Nathan*
- Bourdieu, P.** (1980), *Le capital social, Notes provisoires, Actes de la recherche en sciences sociales*
- Bouty, I.** (2000), « Interpersonal and interaction influences on informal resource exchanges between R&D researchers across organizational boundaries », *Academy of Management Journal*, 43, 1, 50-65
- Bros-Clergue, M.** (2006), « Différencier les territoires : quels outils de management ? », *Gestion et Management publics*, 4^{ème} trimestre 2006
- Callon, M.** (1986), « Eléments pour une sociologie de la traduction, la domestication des coquilles saint-jacques et des marins pêcheurs de la baie de Saint-Brieuc », *L'Année Sociologique*, 36, 169-208
- Callon, M.** (2006), « Les réseaux sociaux à l'aune de la théorie de l'acteur-réseau », *Sociologies Pratiques*, 13, 37-44
- Capiez, A.** (2004), « Collectivités locales, entreprises et développement territorial : une approche managériale », In *Management local, de la gestion à la gouvernance : Dalloz*, 89-109
- Capiez, A et N. Girlando** (2004), « Approche méthodologique du développement régional », In *Management Local et Réseaux d'Entreprises*, sous la dir. de M. Rousseau, *Economica*, 19-39

- Coleman, J.S.** (1990), *The foundations of social theory*, Cambridge (Mass.) : Harvard University Press
- Ehlinger, S., V.Perret et D. Chabaud** (2007), « Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations ? », *Revue Française de Gestion*, 33, 170,155-171
- Fabre, C. (coord.), I. Bories-Azeau, A. Briole, P. Chapellier, A. Loubès et E. Saint- Germes** (2006), *L'accompagnement social des restructurations*, Rapport de recherche pour la DRTEFP-Languedoc Roussillon
- Ferrary, M. et Y. Pesqueux** (2004), *L'organisation en réseau, mythes et réalités*, La politique éclatée : PUF
- Freeman, R.E.** (1984), *Strategic management : a stakeholder approach*, Boston : Pitman.
- Gaudin, J.P.** (1996), *La négociation des politiques contractuelles* : L'Harmattan
- Granié, C., Z. Kkelfaoui et S. Michun** (2007), *Réseau d'entreprises et structuration des stratégies de formation : Le cas de l'application du programme E.D.D.F. dans le réseau CAMDIB-BEZIERS – 2001-2003*, Rapport d'étude pour la DRTEFP Languedoc Roussillon
- Granovetter, M.S.** (1992), *Problems of explanation in economic sociology*. In Nohria N. & Eccles R. (Eds), *Networks and organization : structure, forme and action*, Boston : Harvard Business School Press
- Granovetter, M.S.** (1985), « Economic action and social structure : the problem of embeddedness », *American Journal of Sociology*, 91, 481-510
- Grefte, X.** (2002), *Le développement local* : Ed. de l'Aube-Datar
- Huault I. (coord.)**, (2004), « Une analyse des réseaux sociaux est-elle utile pour le management ? », *Institutions et gestion*, Paris, FNEGE : Vuibert, 30-49
- Inkpen A.C. et E.W. Tsang** (2005), « Social capital, networks and knowledge transfer », *Academy of Management Review*, 30, 146-165
- Josserand, E.** (2004), « Les stratégies de maillage : comment les entreprises construisent et maintiennent le capital social », *Management*, 8,4, 11-27
- Lamotte, B.** (1998), *Les régulations de l'emploi : les stratégies des acteurs* : L'Harmattan
- Leloup, F., L. Moyart et B. Pecqueur** (2004), « La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale ? », 4èmes journées de la proximité, Proximité, réseaux et coordination, 17 et 18 juin 2004, 15p
- Mendez, A. et Mercier D.** (2006), « Compétences-clés des territoires : Le rôle des relations interorganisationnelles », *Revue française de Gestion*, 164, 253-275
- 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 2005
- Nahapiet, J. et S. Ghoshal** (1998), « Social capital, intellectual capital and the organizational advantage », *The Academy of Management Review*, 23,2, 242-266
- Nekka, H. et G.K. Dokou** (2004), « Proposition d'une approche d'évaluation des ressources locales », *In Management Local et Réseaux d'Entreprises*, sous la dir. de Rousseau M. : Economica, 41-61
- Pecqueur, B.** (2000), *Le développement local* : Syros, 2^{ème} Ed.
- Pecqueur, B.** (2005), «Territoires : le phénomène cluster», *Sciences humaines*, hors-série, 50, 44-46
- Persais, E.** (2004), « L'excellence durable : vers une intégration des parties prenantes », *La revue des Sciences de Gestion*, février, 205, 5-22
- Pichault, F.** (2002), « La question de l'alignement stratégique dans les nouvelles formes organisationnelles », *Revue de gestion des ressources humaines*, 46, 59-75
- Putman, R.D.** (1995), « Bowling alone : America's declining social capital », *Journal of Democracy*, 6, 65-78

Retour, D. et E. Vatteville (2006), « La combinaison des souverainetés locales : un enjeu managérial méconnu », *Revue management & avenir*, 11, 43-61

Thierry, D. et J.N. Tuillier (sous la coord. de) (2003), *Mieux vivre les restructurations, anticiper et coopérer* : Ed. d'Organisation.