

Réseau relationnel institutionnel *versus* réseau relationnel personnel ; comment faire cohabiter ces deux formes de réseaux ?

Le cas des PME du pôle Végépolys

Jean-Claude TADDEI

Doctorant au GRANEM, Université d'Angers.

jean-claude.taddei@essca.fr

Résumé :

La définition puis la création des pôles de compétitivité a conduit les espaces concernés à s'organiser et à trouver un mode d'échanges entre les différentes entités suivantes : l'entreprise, la formation et la recherche. L'institution territoriale, représentée par l'organe de gouvernance, doit favoriser la constitution de liens entre les acteurs en mobilisant les différents réseaux relationnels existants et en mettant en place un réseau formalisé et institutionnel, afin d'élaborer de nouvelles stratégies à vocation collective.

Dès lors, comment ces réseaux relationnels vont-ils cohabiter avec le réseau installé par l'institution territoriale ? Les conflits d'intérêts vont se cristalliser autour de ces réseaux représentatifs du pouvoir central, du pouvoir des filières ou encore de groupes d'entreprises. Dans le contexte particulier du pôle de compétitivité, ces réseaux vont tenter de tirer profit des avantages produits par l'institution territoriale au risque de privilégier l'intérêt du groupe au détriment de l'intérêt général. Ainsi, l'étude de ces réseaux et des comportements induits doivent nous conduire à comprendre quelles sont les stratégies mobilisées par les différents acteurs pour favoriser cette cohabitation dans l'intérêt de tous.

Nous allons tenter de montrer dans quelle mesure un réseau relationnel peut représenter une force d'appui dans la conduite des projets collectifs au sein d'un territoire économique et tenter de vérifier l'impact de la légitimité d'un réseau dans ces forces placées en action.

Thèmes choisis : 12 et 19

La labellisation du pôle de compétitivité a pour objectif de rassembler différentes composantes au sein d'un territoire. Celles-ci sont à rechercher auprès de trois catégories : les entreprises, les laboratoires de recherche et les écoles et centres de formation. L'association de ces composantes doit permettre de mutualiser les ressources et compétences afin de favoriser l'innovation et la mise en place de projets collectifs. Cette mutualisation va plutôt se réaliser en ordre groupé pour deux principales raisons : la configuration du pôle d'une part et l'effet réseau d'autre part. La configuration du pôle repose sur des filières, souvent anciennes, et des entreprises dont le rôle est majeur dans certaines de ces filières.

Par ailleurs, les réseaux se sont développés, depuis fort longtemps dans les filières, entre certaines entreprises et autour de certains individus influents.

La labellisation, et donc la mise en commun des ressources, doit se réaliser dans la coordination, sous la responsabilité organisationnelle d'un organe de gouvernance. Celui-ci va ainsi développer ses contacts, en développer de nouveaux et mettre en place son réseau afin de faciliter la communication et l'échange entre les différentes composantes. Ceci doit également faciliter la création d'un climat de confiance devant permettre aux acteurs de se rencontrer et d'accepter d'échanger, c'est-à-dire de donner. Par conséquent, le territoire, délimité par la labellisation du pôle, va être le lieu de présence de plusieurs réseaux, ceux représentant les différentes filières, ceux qui sont rattachés à certaines entreprises et à certains individus et enfin le réseau du pôle, c'est-à-dire de l'institution territoriale administrée par l'organe de gouvernance du pôle. Les caractères formels et informels, l'utilisation de normes et de règles ainsi que l'arbitrage des intérêts collectifs et individuels vont permettre de distinguer ces différents types de réseaux. Dès lors, comment ces réseaux vont-ils cohabiter ? Comment le réseau du pôle va-t-il imposer sa position de méta-réseau ?

La question se pose également des réseaux qui ne disposent pas de ce pouvoir en raison d'une taille trop faible, d'un manque de reconnaissance ou par l'absence de relations. Dans ce cas, l'institution doit favoriser la création et le développement de ces réseaux dans le respect de l'équilibre entre les acteurs et des règles du pôle.

Notre recherche va nécessiter une différenciation des niveaux dans lesquels se situent les réseaux étudiés.

En outre, le contexte économique contemporain, dynamique et instable, est favorable à l'émergence de relations coopératives entre organisations (Le Roy, 2003) et dans cette perspective, diverses études indiquent que dans un environnement dynamique et fortement concurrentiel, les entreprises peuvent faire le choix de stratégies collectives avec des membres partenaires plutôt que d'agir seules (Astley et Fonbrum, 1983 ; Bresser et Harl, 1986).

Ainsi, l'étude que nous présentons nous a conduit à rencontrer des membres du pôle de compétitivité du végétal spécialisé (Végépolys) situé à Angers. L'analyse de ce pôle de compétitivité nous a révélé la complexité organisationnelle de ce territoire d'où naissent des divergences potentielles entre les objectifs stratégiques territoriaux (ceux du pôle) et les objectifs stratégiques des filières. Nous allons tenter de montrer dans quelle mesure un réseau relationnel peut représenter une force d'appui dans la conduite des projets collectifs au sein d'un territoire économique et tenter de vérifier l'impact de la légitimité d'un réseau dans ces forces placées en action.

1 - Les réseaux sociaux

Les réseaux sociaux impliquent la participation d'acteurs, de sorte que se crée puis se développe, un réseau social. Toutefois, les acteurs n'ont pas le même poids dans ce réseau, certains ont intégré le réseau par nécessité professionnelle, entraînés par leur hiérarchie ou sollicités par un projet professionnel. D'autres ont une forte volonté à intégrer les réseaux disponibles, certes par choix professionnels, mais aussi emportés par un désir de représentation personnelle dans la sphère locale ou dans le réseau concerné. D'autres enfin, ne sont pas ou peu impliqués, plutôt critiques vis-à-vis de ces réseaux d'où naissent parfois confrontations et négociations contraintes. Plusieurs chercheurs ont étudié les échanges entre individus au sein d'un réseau social, ils s'inscrivent généralement dans une construction (constitution d'un réseau), un système (territoire) ou un projet (stratégie collective). Von Hippel (1987) indique que les échanges sur une base informelle sont parfois un moyen d'acquérir des informations de manière plus performante que par les moyens offerts par les réseaux formels. Au risque *a priori* de non fiabilité et de diffusion anarchique de l'information, s'opposent au contraire les privilèges permis par la relation informelle : confiance, réciprocité, coûts, rapidité, flexibilité. Mintzberg (1982) enfin évoque ces flux de relations informelles naissant spontanément et officieusement entre personnes de différents niveaux et de structures différentes.

Dans l'une de ses études, Bouty (2000) distingue deux types d'échanges : l'échange profitable et l'échange équitable. Dans le premier cas, l'échange est assimilé au troc, le potentiel d'échange est limité et se réalise sur une période de transaction courte, de plus, les informations échangées sont relativement disponibles, et elles nécessitent peu d'implication personnelle. Dans le cas d'un échange équitable, l'implication est plus forte, assimilable à un investissement. La quantité et la qualité de l'information sont plus importantes, et une "charte" d'échanges informels est réciproquement admise. Le coût principal de ces informations correspond au temps nécessaire d'implication.

Le caractère informel d'un réseau relationnel apporte son lot d'avantages et d'inconvénients. Il favorise les échanges, crée un climat de confiance, permet d'accéder à des informations pour un coût faible. Toutefois, l'information risque de perdre son caractère confidentiel, et l'implication des individus représente un coût, en termes de temps, non négligeable. De plus, le rôle central de l'individu et son implication personnelle en marge du système organisationnel de l'entreprise accentue le caractère informel du réseau. Enfin, dans le contexte d'un territoire économique organisé, le réseau informel ne dispose généralement pas de la légitimité que lui octroient les organes de gouvernance et les acteurs représentatifs des différentes composantes.

1.1 - La constitution d'un réseau relationnel

Les travaux de Harrison White, notamment ceux publiés en 1992 sur l'action sociale dans son ouvrage *Identity and Control*, représentent un apport aux réseaux sociaux qu'il nous semble intéressant de relever. Les relations entre les identités introduisent et définissent la dynamique relationnelle et produisent également des histoires, témoins des interactions et liens entre les identités. La construction du réseau social s'appuie sur ces histoires qui inscrivent dans la durée, les liens et les effets durables qui en dépendent. Ces histoires renferment les démarches de liens et de contrôles (entendus ici comme une maîtrise de l'environnement) entre les identités en mêlant expériences vécues et structure relationnelle. Une relation entre deux individus est formée par plusieurs histoires qui mettent en scène les interactions et les liens entre deux individus.

Tenter de créer un lien, c'est tenter d'établir un contrôle sur l'identité visée afin de stabiliser la relation spécifique aux deux acteurs. Les histoires qui en résultent se nourrissent ainsi des liens nouvellement créés, des liens établis dans le passé et de la matière des histoires apportées par le réseau d'acteurs constitué.

Selon Harrison White, les réseaux forment un ordre social permettant de réguler les relations et les échanges. Il appelle cette organisation une discipline, qui donne lieu à trois types de représentation : l'interface, l'arène et le conseil.

Le marché joue le rôle d'interface et permet les échanges, ce qui implique un engagement de la part des acteurs. L'arène a pour rôle d'associer les identités. Enfin, les conseils correspondent aux décisions collectives. Ces trois représentations impliquent des processus : l'engagement pour l'interface, la sélection pour l'arène et la médiation pour les conseils.

Les travaux d'Harrison White sont intéressants en cela qu'ils apportent une vision dans laquelle l'objet d'un réseau est une identité construite par des individus, dont les fondements sont non rationnels et complétés d'une batterie d'outils de rationalisation. L'identité est somme toute cette conjugaison subtile entre les pulsions irrationnelles, l'expérience, les ressentis, la culture et l'éducation et part ailleurs, le besoin d'organiser, de rationaliser pour contrôler son environnement. Harrison White replace, dans ses travaux, les réseaux sociaux au centre de cet ordre social.

1.2 – Le capital social, ressource des réseaux sociaux

Le capital social est le résultat d'un construit qui repose sur une utilisation extensive de relations sociales diverses et variées inscrites dans leur territoire. Ainsi, l'étude du capital social doit nous conduire à comprendre comment s'articule le lien entre l'action économique des acteurs et le réseau de relations dans lequel ils sont encastrés.

Le capital social a donné lieu à un grand nombre de définitions présentant les bienfaits de ce concept en termes d'outil et d'aptitude. Par outil, nous entendons la confiance, les valeurs partagées, les ressources échangées et par aptitudes les capacités à développer un réseau, à coopérer ou à organiser les échanges.

Le capital social résulte de la somme des rapports actifs entre les individus : la confiance, la compréhension mutuelle, ainsi que les valeurs et comportements partagés qui rattachent les membres de réseaux humains et de collectivités. Ce capital rend les gestes de coopération possibles (Cohen et Pruzak, 2000).

Pour Putman (2000), le capital social est *"le degré auquel une communauté ou une société collabore et coopère pour obtenir des avantages mutuels"*. Il complète sa définition en caractérisant le capital social comme *"les relations entre les individus : les réseaux sociaux et les normes de réciprocité et de confiance qui en émanent"*. Ces éléments sont liés les uns aux autres de manière circulaire : l'appartenance à des réseaux, qu'ils soient formels ou informels, favorise le développement de relations de confiance et de réciprocité entre les individus. Elles sont la condition nécessaire à l'instauration de relations de coopération entre les individus, pouvant conduire à la construction de stratégies collectives.

En outre, le capital social peut se définir comme un ensemble de réseaux, de normes et de valeurs qui contribuent à aider les divers acteurs et institutions à atteindre des objectifs communs.

L'OCDE a défini en 2001 le capital social en : *"réseaux, ainsi que normes, valeurs et convictions communes qui facilitent la coopération au sein de groupes ou entre ceux-ci"*.

Ainsi, les réseaux coopératifs, les rapports qui les unissent et les normes qui les régissent configurent le capital social.

Lévesque et White (1999) distinguent le lien entre capital social et réseaux sociaux, en faisant ressortir que les réseaux sociaux constituent l'espace social dans lequel le capital social est produit. Enfin, Sébastien Plociniczak définit le capital social comme *"la somme des ressources actuelles ou potentielles, tangibles et intangibles, encadrées à l'intérieur, disponibles au travers, et dérivées du réseau de relations possédées par un acteur individuel ou collectif, l'accès à ces ressources devant avoir des conséquences positives pour l'action"* (Plociniczak, 2003).

Au sein d'un groupe, le capital social renforce les relations et permet d'accélérer les interrelations, grâce à un rapport de confiance, de probité et de règles d'associabilité permettant la mise en place de normes d'organisation et en aidant à multiplier les échanges pour bloquer ou favoriser le changement. *"Le capital social offre ainsi des liens avec des savoirs et des savoir-faire subtils. Il permet des négociations plus faciles, des coopérations et des concurrences contrôlées, à base de rapports de confiance, mais aussi d'imaginaires dans des transactions marchandes ou non marchandes"* (Julien, 2003).

2 – Territoire et réseaux sociaux, une forte adéquation

Les territoires ont toujours été pour les hommes un repaire qui les abritait de l'altérité et qui leur permettait d'œuvrer à l'organisation de leur sort. Cette organisation a conduit des groupes d'individus à développer leur environnement social, économique et culturel. La proximité géographique, culturelle et sociale favorise les relations et la constitution de réseaux sociaux chez les acteurs. Ceux-ci vont mettre en œuvre des stratégies de développement de leur capital social, afin de bénéficier des ressources rendues disponibles par les réseaux relationnels constitués.

2.1 - Emergence d'un territoire

Les premières études se rapportant à l'analyse des territoires économiques ont commencé dès 1755 par les réflexions et travaux de Richard Cantillon. Elles montraient la logique de localisation des entreprises motivée par la proximité des consommateurs, la réduction du coût du transport et la disponibilité des acteurs permettant de réduire le coût du travail.

Depuis, la territorialisation des activités économiques a coïncidé avec le souhait de construire un outil de développement facilitant la mobilisation conjointe des acteurs, afin de provoquer l'émergence de compétences impossibles à développer seul.

Récemment, la France a introduit les pôles de compétitivité sur la scène économique par l'intermédiaire de son comité interministériel d'aménagement du territoire (CIADT). Cette nouvelle forme de territoire devant permettre l'optimisation des relations des acteurs de la recherche, de la formation et de l'entrepreneuriat avec le soutien des institutions locales et publiques afin de constituer des pôles d'excellence, favorisant l'émergence de l'innovation.

Ainsi, pour Roger Brunet (1993), le territoire est un *"espace approprié par un groupe ayant conscience de cette appropriation"*. Différentes modalités peuvent présider au processus d'appropriation : économique, juridique, culturelle ou encore affective. Philippe Pinchemel (1997) ajoute à cette définition une dimension supplémentaire : *"Espace approprié par un groupe social, à l'intérieur duquel les individus se sentent en affinités, en propriétés, et à l'intérieur duquel une pratique se veut, se sait, ou se croit légitime et efficace"*.

Enfin, nous retiendrons également la définition de Joffre et Koenig (1992), représentative de problématiques de gestion tout en prenant en compte le lieu, les acteurs et les processus d'interaction devant conduire aux spécificités du contexte. Ainsi, le territoire est *"une notion complexe et duale (support ou moyen d'action), qui donne une compétitivité aux entreprises fondée sur le substrat des actifs spécifiques territorialisés, activés par les acteurs internes, en réduisant les coûts de transaction à travers des relations plus conventionnelles que contractuelles, dans un milieu favorable au développement de compétences spécifiques par des processus d'interaction et d'apprentissages collectifs"*.

Le management du territoire renvoie à la notion de pouvoir, inscrit dans le cadre institutionnel, plus ou moins formalisé, qui fixe ses limites et garantit l'assujettissement des individus à une institution donnée. Ainsi, la gouvernance territoriale prend en compte la coordination des acteurs dans un processus de construction et de développement territorial. Le pouvoir de la gouvernance territoriale qui en résulte repose alors sur la multiplicité d'acteurs, la définition d'un espace identitaire et l'élaboration d'actions et de productions communes. De plus, la territorialité implique que soit prise en compte la stratégie des acteurs territoriaux (Pecqueur 1994). Dans un territoire règne un double mode comportemental des acteurs, celui de l'individualisme et celui du sens communautaire, ce qui conduit à la coexistence d'une double motivation chez les acteurs locaux : une motivation marchande et une motivation communautaire (Pecqueur 1992). C'est donc au travers de cette double approche comportementale et de cette double motivation que vont se construire l'action et la décision du chef d'entreprise.

3 – Méthodologie et présentation du cas

3.1 – Méthodologie

Cette recherche doit nous aider à comprendre comment les réseaux relationnels sont constitués puis mobilisés dans un territoire économique en émergence. Cette étude s'inscrit dans une démarche exploratoire qui nécessite une approche de type qualitatif. Celle-ci est particulièrement bien adaptée à la nature de notre sujet d'étude qui s'appuie sur une série d'entretiens, de plus elle autorise l'élaboration d'hypothèses de recherche dans un domaine encore peu connu.

Ainsi, notre choix d'une étude multi-cas résulte du problème étudié et des contraintes qui lui sont associées. Ce choix se justifie par le caractère peu exploré, en l'état actuel, du phénomène étudié (Yin, 2003) et par l'analyse d'un ensemble d'acteurs n'évoluant pas dans le même environnement de travail (Miles et Huberman, 2003). Le recours à une méthodologie de nature qualitative est approprié à ce type d'étude (Eisenhardt, 1989).

En raison de la particularité de notre sujet de recherche, nous avons fait le choix de l'observation participante, c'est-à-dire de l'entretien. Il s'agit en effet d'interroger les personnes sur leurs pratiques à l'aide d'un entretien semi-directif. Les thèmes structurants des entretiens sont les suivants : territoire, pôle de compétitivité, réseaux relationnels institutionnels ou de filière, réseaux relationnels formels ou informels.

Notre objectif est d'apporter un éclairage sur la cohabitation de réseaux relationnels au sein d'un territoire et sur les forces de mobilisation de ceux-ci dans les décisions stratégiques du pôle. De quelle façon notre recherche va-t-elle nous permettre de résoudre notre problématique ? Notre objectif est de mettre en évidence les modes de constitution de réseaux relationnels et leur utilisation dans les processus de négociation au sein d'un territoire.

La présentation en partie narrative de l'étude des cas doit favoriser le portage de connaissances issues de la recherche vers le lecteur et rendre ses résultats plus facilement accessibles et utilisables. En effet, notre étude a également pour objectif d'aider à la compréhension des phénomènes étudiés par les acteurs directement concernés.

Les personnes interrogées sont soit des dirigeants d'organisations, soit des cadres responsables au sein de filières membres du pôle de compétitivité. Ainsi, nous avons réalisé quatorze entretiens d'environ une heure. Les données des entretiens ont été analysées selon une méthode d'analyse de contenu thématique (L'Écuyer, 1987). L'unité d'analyse pertinente n'est ici ni le mot, ni la phrase, mais plutôt une unité de sens : un mot, un concept, un fait, une séquence d'événements et la structure de l'argumentation associée.

3.2 - Une recherche articulée sur deux niveaux

Dans notre champ d'étude, nous devons considérer deux niveaux d'analyse dans lesquels les réseaux relationnels vont se créer et se développer, celui de l'institution et celui des organisations. Le niveau institutionnel est composé de la gouvernance territoriale qui a pour vocation de créer et développer un meta-réseau chargé de mutualiser les différents réseaux non institutionnels. Au niveau des organisations, il regroupe les réseaux des fédérations professionnelles et les réseaux des entreprises. Il est donc essentiel de situer ces deux niveaux et de comprendre leur articulation.

3.2.1 - Le niveau de l'institution

Le territoire prend forme dès lors qu'il est identifiable et organisé, cela va nécessiter une formalisation de son organisation et une gouvernance chargée d'arbitrer les choix collectifs et de coordonner leur application. Aussi, dans ce cadre, la problématique principale à laquelle doit faire face la gouvernance du territoire revient à repérer les réseaux présents dans le territoire, de sorte que la mutualisation des ressources soit la plus efficace possible. Elle doit également installer et développer son propre réseau relationnel, de sorte qu'il soit en interaction avec les réseaux des filières et des organisations membres du pôle. Ceci doit permettre de soutenir ou d'écarter les propositions des membres dans le respect des objectifs collectifs initialement fixés par le pôle. Dans cette perspective, les réseaux relationnels se caractérisent par "*l'ensemble de relations coopératives entre acteurs qui facilitent la résolution de problèmes d'action collective*" (Brehm et Rahn, 1997).

Par ailleurs, une des définitions de Putman rappelle que "*les caractéristiques des organisations sociales, tels les réseaux, les normes et la confiance, facilitent la coordination et la coopération en vue de bénéfices mutuels*". Dans ce cadre, n'oublions pas que les réseaux relationnels participent à la diminution des coûts de coordination et de coopération, c'est-à-dire des coûts de transaction (Milgrom et Roberts, 1992) et à ce compte, participe donc à la recherche de bénéfices mutuels.

3.2.2 - Le niveau de l'organisation

Les réseaux des filières et des organisations se sont constitués durant les deux derniers siècles lorsque les entreprises et leurs filières se sont organisées comme l'ont fait par exemple les semenciers chargés de fournir Vilmorin en graines ou encore lors de la création de coopératives. Chargés de représenter leurs membres, ces réseaux ont joué le double rôle de l'aide au développement et de la protection vis-à-vis de l'environnement, selon les conjonctures économiques ou sociales. Ainsi, au sein du territoire, dont c'est en partie la vocation, les réseaux vont favoriser le développement des partenariats et la mutualisation des ressources afin de disposer de plus grands moyens d'actions, ils vont rechercher des solutions pour contrôler, développer et utiliser l'espace relationnel aux seules fins de ses membres.

Dans un territoire, la permanence de ces relations permet de renforcer la cohésion des acteurs et renforce sa différenciation vis-à-vis de l'extérieur. Suire (2004) souligne le caractère situé et relationnel de l'action économique.

4 - Présentation du cas : réseau institutionnel *versus* réseau personnel

Le pôle de compétitivité Végépolys, situé à Angers dans les Pays de la Loire, a été labellisé le 12 juillet 2005 "Pôle à vocation mondiale" à la suite d'un processus de sélection conduit par le CIIACT¹. Un pôle repose sur l'association d'entreprises, de centres de recherche et d'organismes de formation, engagés dans une démarche partenariale (stratégie commune de développement), destinée à dégager des synergies autour de projets innovants conduits en commun, en direction d'un (ou de) marché(s) donné(s).

Le pôle a été labellisé pour ses spécificités dans le secteur du végétal spécialisé hors PAC² et, à ce titre, rassemble les entreprises du et autour du végétal, les syndicats et organismes de développement, ainsi que les chambres consulaires. Végépolys regroupe huit filières du végétal : l'horticulture, la viticulture, les semences, l'arboriculture, le maraîchage, les plantes médicinales et aromatiques, les champignons, la cidriculture et le tabac. Certaines filières sont implantées depuis longtemps en Anjou (les semenciers fournissent Vilmorin depuis 1850) et disposent d'une véritable identité locale. Chaque filière dispose de sa propre organisation, elle rassemble, selon la filière, des fonctions très diverses telles que R&D³, centre de formation, production, coopératives, commercialisation, logistique...

Par ailleurs, certaines filières regroupent uniquement des petits producteurs, d'autres rassemblent des PME. La surface financière de chaque filière est très variable et la concurrence est assez différente selon la filière. En outre, elles tentent toutes de trouver des synergies par la mise en œuvre d'actions collectives. Ainsi, la gouvernance du pôle Végépolys doit faire face à cette variété des filières, tant en termes de pratiques qu'en termes de tailles, de moyens ou d'implication au sein du pôle. L'une des premières difficultés de la gouvernance est de favoriser les rencontres entre les différents acteurs du pôle. Cette diversité se manifeste à plusieurs degrés, on recense des différences d'ordre institutionnel, des différences entre les filières, des différences dues à la taille et l'organisation des entreprises et des différences au sein même de chaque filière.

¹ Le Comité interministériel d'aménagement et de développement du territoire

² Politique Agricole Commune

³ Recherche et développement

Les résultats de ces travaux intéressent la gouvernance du pôle en cela qu'elle lui permettra d'appréhender les réseaux et le rôle que les individus clés y jouent. Comprendre ces réseaux et leur constitution c'est se donner les moyens de créer les synergies nécessaires et d'organiser la mutualisation des actions.

4.1 – Constitution du réseau relationnel institutionnel

L'organe de gouvernance du pôle de compétitivité Végépolys a la charge de la coordination entre les organisations. Il y a, dès lors, la nécessité de recenser les réseaux relationnels existants, formels et informels, afin d'y repérer les individus impliqués et de construire, en lien avec eux, un réseau formalisé, contrôlé par l'organe de gouvernance du territoire.

Bresser (1988) observe que c'est un facteur important dans le cadre particulier des stratégies collectives au sein d'un territoire. Ce réseau relationnel formel et territorial, sans qu'il soit question de remplacer les réseaux existants, doit favoriser la confiance afin de provoquer les échanges nécessaires devant conduire à la réalisation de projets collectifs. La réussite de ceux-ci dépendra également de la mutualisation des ressources et de leur coordination par la gouvernance territoriale. Pourtant, on mesure, dans l'analyse des entretiens, l'écart entre le discours des représentants des réseaux relationnels attachés aux filières et les difficultés que rencontre l'organe de gouvernance à coordonner les réseaux relationnels inter/intra filière et inter-organisation. [...] *le souci de notre pôle, c'est que les entreprises ne se connaissent pas, puisqu'elles travaillent par filière*[...] ⁴. L'organe de gouvernance du pôle Végépolys s'inscrit dans une des formes de gouvernance décrites par Gilly et Perrat (2003). Ces auteurs décrivent trois structures de gouvernance locale en fonction des acteurs-clés, de leurs objectifs et de leurs modes d'appropriation des ressources produites localement. Ainsi, ils distinguent la gouvernance privée (acteurs privés d'une structure privée), la gouvernance privée collective (institution formelle qui regroupe des structures privées) et la gouvernance publique (collectivités publiques chargées de produire des biens pour tous les acteurs). La gouvernance de notre cas d'étude est à rapprocher de la gouvernance privée collective dans laquelle sont réunis des acteurs privés et publics (institutions publiques, entreprises, écoles et centres de recherche) afin de définir une stratégie commune et de développer des projets collectifs. Gilly, Leroux et Wallet (2004) soulignent le rôle de cristallisateur des différentes dimensions caractérisant la proximité institutionnelle propre à un territoire. Le réseau relationnel de l'institution va ainsi se constituer à partir d'une approche organisée qui énoncera la démarche à suivre en laissant peu de place à l'improvisation. En effet, ce réseau devra s'appuyer sur un règlement et des normes édictées et acceptées par tous. Il bénéficiera, assez peu, des apports informels délivrés par les réseaux relationnels non institutionnels qui, eux, sont cimentés dans la durée par le capital social de leurs membres.

Ainsi, la gouvernance territoriale sera, à la fois, l'aboutissement de normes et de règlements pour sa définition, puis l'organe duquel de nouvelles normes et de nouveaux règlements seront développés. Ces règles en font de possibles "instruments" (Lascoumes, Le Galès, 2005) d'une redéfinition des "identités d'action" (Lascoumes, Le Bourhis, 1998) des participants, qui structurent leurs relations et des pratiques (professionnelles, de coopération, de contestation, etc.) qu'ils mettent en œuvre.

⁴ Les textes entre crochets sont des extraits tirés des entretiens

4.2 – Constitution des réseaux relationnels non-institutionnels

L'analyse des entretiens révèle le caractère intentionnel de l'individu dans la constitution de son réseau relationnel. En effet, l'environnement relationnel de l'acteur économique est un assemblage de relations sociales, de réseaux et d'actions individuelles. [...] *il y a des gens qui très vite ont fait avancer leur projet, parce qu'il y avait des gens qui se connaissaient très bien [...]*. Nahapiet et Ghoshal (1998) ont identifié quatre conditions nécessaires à l'échange.

En premier lieu, l'opportunité de faire des échanges est rendue possible par la position de l'acteur, soit au sein d'un réseau formel, soit au sein d'un réseau informel (groupe d'intérêts amicaux), soit en raison de sa place dans la hiérarchie d'une organisation. [...] *c'est un ancien de chez nous... le lien se faisait rapidement [...]*. En second lieu, la capacité à anticiper la valeur créée par l'interaction implique une bonne connaissance du marché et de l'environnement concurrentiel. Par ailleurs, ils relèvent l'importance de la motivation des acteurs impliqués dans l'échange, c'est le cas des acteurs ayant une forte volonté d'engagement, motivée par un développement personnel.

Enfin, la capacité à combiner les savoirs, laquelle nécessite un langage et des codes communs (March, 1991) et un contexte partagé (Boisot et Canals, 2002), est rendue possible par l'existence d'une base de connaissances commune et par l'interaction entre les acteurs.

De plus, les entreprises qui s'estiment être dynamiques et qui disposent d'une forte détermination à se développer, sont celles qui vont dégager des moyens pour accroître leur réseau relationnel. Cela implique la présence d'un individu déterminé à développer ce réseau. [...] *je représente l'entreprise et je sers aussi de courroie de transmission... je fais un peu le contact entre l'interne et l'externe [...]*. Le rôle de l'entrepreneur est d'autant plus important que l'entreprise est petite, et bien qu'il soit guidé par son intérêt personnel, il l'est également par des intérêts relationnels comme la confiance, le statut, l'approbation, la recherche de prestige et le pouvoir. *[les filières] vont se (re)connaître entre elles parce qu'il y a une volonté de l'entrepreneur qui est investi déjà dans un autre réseau [...]*.

4.3 – Organisation du réseau institutionnel : la norme

Le réseau relationnel de l'institution est essentiellement composé de liens formels peu riches en capital social⁵ et n'autorisant que peu l'apport de renseignements informels nécessaires à la dimension stratégique des décisions collectives. Comment, par conséquent, la gouvernance du pôle va-t-elle organiser son action ? Comment va-t-elle mobiliser les ressources des acteurs regroupés (retranchés) dans leurs réseaux ? La démarche généralement pratiquée revient à définir une norme qui fera référence pour la majorité des acteurs. En effet, l'attribution d'une responsabilité aux acteurs de la gouvernance va, dans un premier temps, les inciter à rechercher une forme d'organisation en considérant la rationalité des parties prenantes.

Toutefois, face aux pressions exercées par les acteurs membres du pôle, l'organe de gouvernance va devoir établir des normes et selon la position sociale et les normes attachées, la responsabilité ne sera pas la même (Fincham et Jaspars, 1980). Généralement, à partir de la norme retenue et acceptée par la majorité des acteurs, des règles vont être promulguées à destination de tous, celles-ci pouvant potentiellement conduire à des sanctions dans le cas du non-respect des règles. [...] *nous avons une charte qui fixe les règles de fonctionnement du pôle ... certaines filières souhaitent intégrer le pôle par une adhésion individuelle, d'autres filières préfèrent l'adhésion collective, ce qui pose un problème ... le nombre d'adhérents représente un poids et déséquilibre certaines décisions [...]*.

⁵ Voir troisième question de recherche page n°261

La norme, puis les règles retenues, doivent être les garantes de la légitimité de l'institution territoriale. De plus, celle-ci n'a pas les moyens de s'appuyer sur son réseau relationnel dépourvu de capital social, en effet, le réseau relationnel territorial est développé par une normalisation nécessaire qui confère à la démarche organisationnelle une dimension qui laisse peu de place au capital social des individus ou qui, en tout cas, supplée à un capital inexistant. Par ailleurs, dans un réseau territorial, la gouvernance bénéficie d'un pouvoir dû à sa centralité. Linton Freeman (1979) énonçait trois définitions fondamentales attachées à la centralité : la centralité de degré qui représente le nombre de connections aux autres membres, la centralité de proximité qui juge du degré de proximité aux autres acteurs et la centralité d'intermédiation qui fait état de la faculté de médiateur et de mandataire. Ces trois définitions sont tout à fait appropriées à la gouvernance du pôle de compétitivité que nous étudions.

4.4 – Organisation des réseaux non-institutionnels : l'usage

Dès que les réseaux sont constitués, leur maintien et leur développement vont suivre une courbe de croissance alimentée par le capital social investi par les membres. Le rôle de ces réseaux se cristallise autour de la défense des intérêts du groupe comme pour les réseaux des filières professionnelles. Ensuite, le groupe va s'enrichir des apports internes en réaction aux situations externes et par l'apport de nouveaux membres dès lors qu'ils respectent les usages en vigueur dans le groupe. L'analyse des entretiens, que nous avons menés, montre que l'événement à l'origine de l'intégration de personnes dans un réseau, varie selon que les personnes représentent ou non une entreprise, selon la taille de l'entreprise et selon l'origine de la demande [...] *lors d'une manifestation organisée par la région, on m'a sollicité pour intégrer un réseau professionnel. J'ai accepté, bien que je n'aie généralement pas de temps à consacrer à ce type de relation, mais pour mon entreprise c'est certainement important [...].* Ainsi, la demande à l'origine du réseau va aboutir plus rapidement que celle qui a pour origine l'extérieur du réseau, la proximité va toutefois favoriser cette relation. La proximité peut être géographique mais c'est surtout la similitude des situations qui est souvent appréciée [...] *on se connaît bien, nous avons le même cursus, ingénieur agro, c'est le cas d'ailleurs de plusieurs d'entre nous [...].*

Ensuite, l'individu va être évalué par les autres membres. Cette évaluation va permettre aux membres du réseau de mesurer la valeur de l'individu et ce qu'il peut apporter au réseau, notamment par le biais de son organisation. Elle va permettre également de vérifier si l'individu dispose des mêmes valeurs que le réseau. Cela devra conduire l'individu à respecter les usages du réseau, dans le cas contraire la pression sociale aura raison de son adhésion et conduira l'intéressé à s'exclure du groupe.

Cette phase d'évaluation, dirigée par le réseau, n'est pas formulée, ni organisée. L'appréciation se fera de façon diffuse et discrète et sera parachevée par la prise en compte effective de l'intéressé ou par le désintérêt qu'il va provoquer.

[...] nous ne sommes jamais contactés pour les réunions importantes [...] pourtant nous sommes reconnus dans d'autres régions [...].

Enfin, l'individu peut être mis à l'épreuve. Cette phase n'est pas systématique et dans bien des cas, l'individu est intégré naturellement. Toutefois, la mise à l'épreuve revient à valider la phase d'évaluation, c'est elle qui va permettre d'établir rapidement la confiance qui doit conduire à la construction sociale.

4.5 – L'accord imparfait ou la compromission acceptée

L'analyse des deux formes de réseaux, apporte un éclairage sur les différences et sur les moyens qui peuvent être mis en commun. La régulation des éventuels conflits sociaux sera gérée de façon différente selon, que le réseau est institutionnel ou pas.

Dans le cas du réseau de l'institution, les conflits seront gérés de façon explicite par l'exclusion et la pression sociale. Dans le cas d'un réseau non institutionnel, les conflits seront plutôt gérés de façon implicite, généralement sans mode de sanction et sans pression sociale ou de façon subjective.

L'étude des entretiens nous indique les pratiques des acteurs selon qu'ils sont dans la gouvernance de l'institution ou selon qu'ils ne s'y trouvent pas. Ainsi, nous allons analyser une situation dans laquelle la gouvernance met en discussion le financement d'un projet de recherche permettant de créer de nouvelles couleurs pour un certain type de fleurs

Lors d'une réunion (à laquelle nous n'avons pas assisté), les représentants du pôle semblent favorables à ce projet alors que les différents représentants des filières sont partagés. Pour les uns, c'est un projet intéressant dont ils pourront tirer partie directement ou indirectement, pour d'autres c'est une occasion favorisant une éventuelle négociation, à laquelle ils pourront éventuellement adhérer, mais sous certaines conditions [...] *dans notre filière nous avons beaucoup de difficultés à nous organiser pour la recherche, et puis nous n'avons pas beaucoup de moyens financiers, l'INRA a déjà mené des recherches pour nos produits, mais elles ne correspondent pas toujours à nos besoins [...] nous souhaitons que le pôle angevin se développe et que chaque filière soit représentée d'après son poids économique, nos adhérents ont déjà présenté des projets et certains ont été retenus, mais nous devons rester présents [...]*. Pour quelques acteurs l'adhésion semble naturelle par égard pour la gouvernance du pôle, et pour l'un des acteurs c'est un projet non recevable. Nous avons reconstitué cette situation par l'analyse d'entretiens menés auprès de quelques acteurs présents à cette réunion. Les entretiens nous informent des discussions qui ont été menées et de la façon dont se sont déroulées les négociations.

Nous avons réuni les réactions au projet dans trois groupes : celui des partisans, celui des négociateurs et celui des opposants.

4.5.1 – Impact des réseaux sociaux sur les trois types de groupes recensés

Le groupe des partisans va s'associer aux propositions de l'institution, soit par intérêt pour leur groupe soit pour appuyer la proposition du projet. Ainsi, le réseau correspondant va adhérer au projet et va développer des relations avec le réseau institutionnel. Ces relations permettront, au moins ponctuellement, la formation d'un réseau agrandi, fondé sur la confiance et l'expérience commune. [...] *lorsque nous travaillons ensemble sur un projet, nous tissons des liens avec des personnes que nous ne rencontrons généralement pas [...]*. La légitimité de l'organe de gouvernance sera plus largement reconnue.

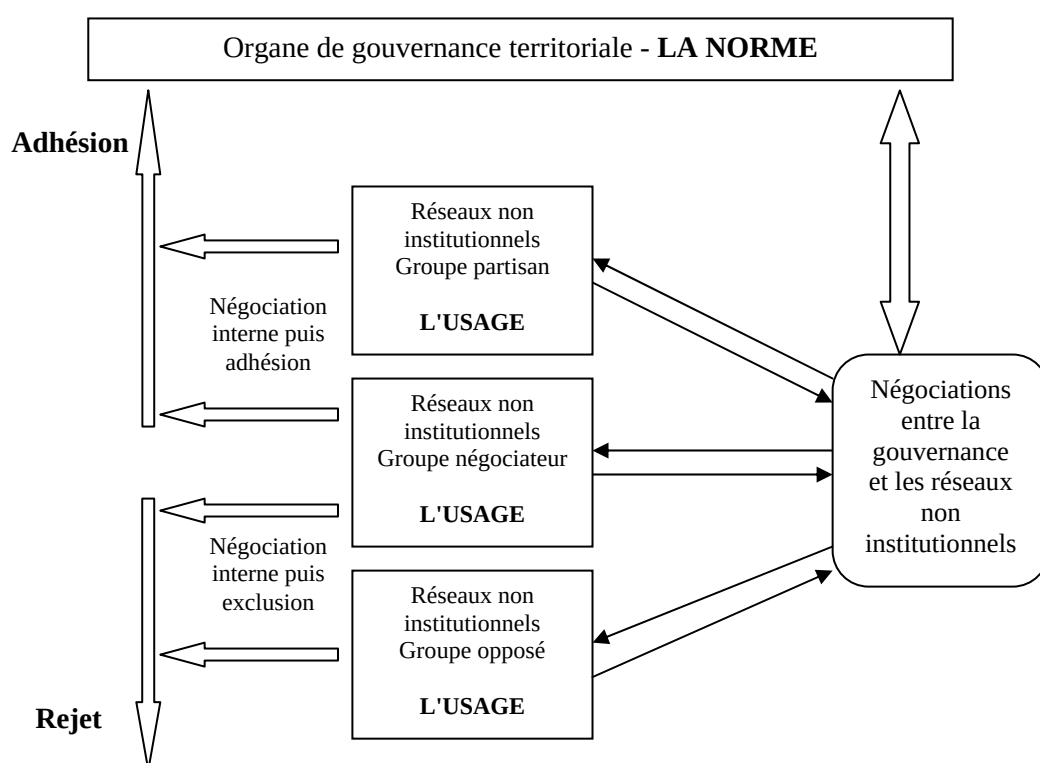
Dans le cas où une dissonance apparaîtrait entre les représentants du réseau et celui-ci, les représentants risquent de perdre leur légitimité ce qui nécessitera une phase de négociation interne au réseau. [...] *je suis le représentant de ma filière [...] nous avons des réunions très souvent avec les différents délégués locaux de notre fédération qui se chargent des contacts sur le terrain [...] ce sont eux qui nous font remonter les informations du terrain, surtout quand elles sont mauvaises [...]*.

Le groupe des opposants va mobiliser le poids que représente son réseau pour tenter de remettre en question le projet auquel il n'adhère pas. [...] *nos projets ne sont jamais retenus, on voit bien que c'est le pôle de certaines filières ... c'est toujours les mêmes qui ont leurs projets retenus [...].* Si son réseau est important, il risque de s'exclure du pôle et de fragiliser ce dernier, de plus, en s'opposant, il remet en question la légitimité de l'organe de gouvernance ou de ses actions, jugées partisans. Comme pour le groupe des partisans, les responsabilités des représentants du réseau peuvent être remises en question dans le cas de désaccords sur le projet.

Enfin, le groupe des négociateurs va profiter de la situation pour négocier et utiliser tout le poids de son réseau dans cette négociation. [...] *c'est important pour nous d'être présents [...] notre filière a des ambitions nationales et nous avons besoin du label du pôle de compétitivité [...] il est important de financer les projets porteurs d'une véritable plus-value [...].* L'objectif est d'apporter un soutien conditionné par de prochaines mesures favorables à son réseau. Deux hypothèses sont envisageables : dans le cas où la négociation présente des signes favorables, le groupe des négociateurs mettrait le poids de son réseau au service du projet, dans le cas contraire, le groupe pourrait rejeter le projet.

Ce rejet pourrait même avoir une force particulièrement grande en raison de l'échec subi par les membres du réseau et de la frustration qui en découle. Par contre, les désaccords internes au groupe sont faibles car les représentants du groupe sont reconnus pour avoir tenté de tirer les meilleurs profits de cette situation.

Dans notre étude, en raison de la difficulté à obtenir ce type d'information, nous n'avons pas pris en compte les aspects affectifs de la négociation, tirés des travaux de Muzafer Sherif.



Schématisation du processus de négociation entre réseaux relationnels :

5 - Conclusion

Le pôle de compétitivité Végépolys est constitué de sorte que plusieurs filières cohabitent au sein d'un même espace qui semble un peu étroit pour laisser s'exprimer les différentes aspirations. De plus, les ressources sont d'autant plus limitées que le pôle est constitué de PME et d'une forte proportion de TPE, aussi les décisions stratégiques et leurs financements imposent des choix et donc des renoncements.

Les filières ont une existence qui date parfois de plusieurs décennies et elles se sont constituées en réponse aux évolutions du secteur d'activité, de la conjoncture économique et des aspirations sociales à se constituer en groupes homogènes et représentatifs d'une profession. La formation de ces réseaux est un assemblage de volontés individuelles pour constituer un capital social, afin de renforcer l'effet réseau par une dimension sociale qui forme le meilleur ciment par son implication personnelle et génératrice de confiance.

Lors de la labellisation du pôle de compétitivité, il a fallu associer les différents partenaires des différentes filières aux projets devant constituer les objectifs stratégiques du pôle. Ceux-ci sont déterminés selon les grandes orientations du pôle, mais en essayant de tenir compte des différentes sensibilités professionnelles.

Ainsi, l'étude de l'impact des réseaux relationnels dans le processus de prise de décisions au sein d'un territoire économique nous a confirmé le rôle tenu par les réseaux relationnels. En effet, dans le cadre particulier de notre recherche, le poids des réseaux est mobilisé de différentes manières selon la teneur du projet et l'implication des représentants des différentes sensibilités professionnelles. En premier lieu, les négociations se situent à deux niveaux, au sein des groupes non institutionnels et représentatifs de filières, puis entre ces groupes et l'organe de gouvernance du pôle. Dans le cas où le groupe serait opposé au projet porté par l'institution territoriale, le poids du réseau relationnel du groupe est mobilisé avec le risque d'une rupture avec l'institution. Dans le cas d'un groupe de partisans, le réseau relationnel de celui-ci va créer des liens privilégiés avec le réseau relationnel de l'institution territoriale. Enfin dans le cas du groupe que nous avons nommé négociateur, deux cas de figure sont possibles, le groupe obtient satisfaction et dans ce cas il adhère au projet et favorise les contacts entre les réseaux relationnels de l'institution et des filières concernées, dans le cas contraire, le groupe va s'opposer avec force, en raison de l'échec des négociations. Il est à noter que, selon la teneur des négociations, portée par leurs représentants, les réseaux relationnels peuvent entrer en désaccord avec leurs propres représentants et remettre en cause leur légitimité dans le réseau.

6 - BIBLIOGRAPHIE :

Astley W.G., Fombrun C.J., *Collective strategy: social ecology of organizational environments*, Academy of Management Review, 1983.

Boisot M., Canals A., *Data, Information and Knowledge in the Evolution of Organizations*, 17th EGOS Conference, Barcelone, Espagne, juillet 4-6, 2002.

Bouty I., *Interpersonal and interaction influences on informal resource exchanges between R&D researchers across organizational boundaries*, Administrative Science Quarterly, Vol. 43, 2000.

Bresser R.K., *Matching Collective and Competitive Strategies*, Strategic Management Journal, vol. 9, 1988.

Brehm J., Rahn W., *Individual-level evidence for the causes and consequences of social capital*, American Journal of Political Science, vol. 41, 1997.

Bresser R.K., Harl J.E., *Collective strategy: vice or virtue ?*, Academy of Management Review, 1986.

Brunet R., Ferras R., Théry H., *Les Mots de la Géographie – Dictionnaire Critique*, Reclus, La Documentation Française, collection Dynamiques du Territoire, 1993.

Cantillon R., *Essai sur la nature du commerce en général*, (1755) Paris, Edition de l'I.N.E.D., 1952.

Cohen D., Prusak L., *In Good Company. How social capital makes organizations work*, Boston, Harvard Business School Press, 2000.

Eisenhardt K. M., *Making fast strategic decisions in high-velocity environments*. Academy of Management Journal, 1989.

Fincham F.D., Jaspars J.M., *Attribution of responsibility: from man the scientist to man as lawyer*. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (vol.13). New-York: Academic Press, 1980.

Freeman L. C., *Expectations in a social network: The small world of Bochner, Bucker and McLeod revisited*, Connections, 3: 89-91. 1979.

Gilly J.P., Perrat J. *La dynamique institutionnelle des territoires entre gouvernance locale et régulation globale*, Cahiers du GRES, 2003.

Gilly J.P., Leroux I., Wallet F. *Gouvernance et proximité*, in Pecqueur B., Zimmermann J.-B., coord. *Economie de proximités*, Hermès, Lavoisier, Paris, 175-94, 2004.

Joffre P., Koenig G., *Gestion stratégique, l'entreprise, ses partenaires-adversaires et leur univers*, Paris, Litec, 1992.

Julien P.A., *Entrepreneuriat endogène et milieu – La construction sociale du marché*, in F. Le Roy et M. Marchesnay, *La responsabilité sociale de l'entreprise : Mélanges en l'honneur du Professeur Roland Perez*, Les cahiers de l'ERFI, Vol. 10, N°2/3, Tome II, Université Montpellier I., 2003.

Lascombes P., Le Galès P. *Le bien commun comme construit territorial : identités d'action et procédures*, Politix, vol. 42, 37-66, 1998.

- Lascoumes P., Le Galès P. (dir.), *Gouverner par les instruments*, Paris, Presses Universitaires de Sciences-Po., 2005.
- L'écuyer R., *L'analyse de contenu : notion et étapes*, in *Les méthodes de la recherche qualitative*, J.P. Deslauriers, (dir.), Québec, Presses de l'Université du Québec, 1987.
- Le Roy F., *Rivaliser et coopérer avec ses concurrents : le cas des stratégies collectives agglomérées*, *Revue Française de Gestion*, vol.29, n°143, 2003.
- Lévesque M., White D., *Le concept de capital social et ses usages*, *Lien social et politiques*, 1999.
- March J. G., *Exploration and exploitation in organizational learning*, *Organization Science*, vol. 2, 1991.
- Miles M.B., Huberman A.M., *Analyse des données qualitatives*, Bruxelles, De Boeck Université, 2003.
- Milgrom P., Roberts J., *Economics, organization and Management*, Prentice Hall International Editions, 1992.
- Mintzberg H., *Structure et dynamique des organisations*, Economica, Paris, 1982.
- Nahapiet J., Ghosal S., *Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage*, *Academy of Management Review*, vol. 23, n° 2, 1998.
- Pecqueur B., "Territoire, territorialité et Développement", in *Industrie et territoire, les systèmes productifs localisés*, Colloque de Grenoble, IREPD, 21-22 Octobre, 1992.
- Pecqueur B., *Le système local d'acteur : Emergence du développement local*, Colloque de la fondation de l'entrepreneurship, Saint-Hyacinthe, 2-3 Février, 1994.
- Pinchemel P., G., *La Face de la Terre – éléments de Géographie*, Armand Colin, Masson, collection U Géographie, 1997.
- Plociniczak S., *La construction sociale du marché des très petites entreprises. Des réseaux sociaux au capital social local des entrepreneurs. L'exemple de l'arrondissement lensois*, *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n°3, Oct., 2003.
- Putman R.D., *Bowling Alone: the Collapse and Revival of American Community*, Simon and Schuster, New York, 2000.
- Suire R., *Des réseaux de l'entrepreneur aux ressorts du créatif : quelles stratégies pour les territoires*, *Revue Internationale PME*, vol.17, n°2, 2004.
- Von Hippel E., *Cooperation between rivals : informal know-how trading*", *Research Policy*, 16, 1987.
- White H. C., *Identity and control. A structural theory of action*, Princeton University Press, Princeton, 1992.
- Yin R., *Case study research*, Thousand Oaks, Sage Publications, 2003.