

Qui pilote les réseaux interorganisationnels ?

Caractéristiques des « brokers » de réseaux locaux d'organisations

Elodie Loubaresse

LARGEPA, Université Paris II Panthéon-Assas

13 avenue Bosquet, 75007 Paris, France

elodie.loubaresse@gmail.com

RESUME

Le pilotage des réseaux locaux d'organisations a récemment fait l'objet de réflexions managériales et académiques nourries, en particulier en France où les réseaux soutenus par des politiques publiques, systèmes productifs locaux ou pôles de compétitivité, intègrent explicitement des structures de pilotage.

Si le pilotage délibéré par un « broker » a fait l'objet d'analyses théoriques consacrées à différents types de réseaux interorganisationnels, l'intérêt pour le pilotage des réseaux à caractère local paraît plus récent. Les formes anciennes de réseaux locaux, districts et clusters industriels, en tant qu'entités émergentes et auto-organisées, se prêtent moins à de telles analyses. Le pilotage y apparaît communautaire, assuré par des acteurs collectifs. Les politiques publiques de réseaux locaux ont remis la problématique du pilotage centralisé, par un acteur broker, au cœur des débats. Elles nous offrent également un nouveau champ d'analyse du pilotage des réseaux. Composés par définition d'acteurs hétérogènes publics et privés de taille variable, partageant toutefois industrie et territoire, la problématique de leur pilotage se pose de manière singulière, tendue entre homogénéité et hétérogénéité des acteurs. L'hétérogénéité caractérise par ailleurs tant les membres du réseau local que leurs pilotes, individuellement et en termes de contexte d'action.

La littérature souligne le rôle des brokers dans la création et le développement d'un réseau local, mais effleure à peine leur hétérogénéité, encore moins son impact. Nous étudions ici l'influence de leurs caractéristiques individuelles contextuelles sur le pilotage. Cette recherche s'appuie sur l'étude approfondie du pilotage de quatre réseaux locaux d'organisations de l'industrie française de l'emballage.

Mots-clés : réseau interorganisationnel, réseau local, broker, pilotage

INTRODUCTION

Le pilotage des réseaux locaux d'organisations occupe aujourd'hui une place importante, au plan tant théorique que pratique. Les politiques publiques françaises de réseaux locaux intègrent explicitement des structures de pilotage (Comité Interministériel à l'Aménagement du Territoire, 2004 ; Provan, Fish et Sydow, 2007) qui jouent un rôle important dans leur émergence puis leur développement (CDIF, 2005 ; Ehlinger, Perret et Chabaud, 2007).

Si le pilotage délibéré du réseau interorganisationnel par un acteur « broker » a fait l'objet d'analyses théoriques portant sur différents types de réseaux, stratégiques (Jarillo, 1988 ; Snow, Miles et Coleman, 1992), de recherche et développement (Doz, Olk et Ring, 2000), l'intérêt porté au pilotage des réseaux à caractère local paraît plus récent. Les formes « anciennes » de réseaux locaux, districts et clusters industriels, en tant qu'entités émergentes et auto-organisées (Becattini, 1990 ; Brenner, 2000) se prêtent moins à de telles analyses. Le pilotage y apparaît communautaire (Assens, 2003), assuré par des acteurs collectifs (Belussi, 1999). Les politiques publiques nous offrent un nouvel éclairage du pilotage centralisé des réseaux locaux. Dans ces derniers, composés par définition d'acteurs hétérogènes publics et privés de taille variable, partageant industrie et territoire, le pilotage apparaît tendu entre hétérogénéité de nature et homogénéité industrielle et géographique. L'hétérogénéité caractériserait par ailleurs tant les membres du réseau que les pilotes, en termes de caractéristiques individuelles et de contexte d'action (Pommier, 2004 ; CDIF, 2005 ; Ginsbourger, Lefebvre et Pallez, 2006).

La littérature souligne le rôle des brokers dans la création et le développement d'un réseau local (Ceglie, 2003 ; Ehlinger et al., 2007) mais effleure à peine leurs spécificités. Nous étudions ici l'influence des caractéristiques des brokers sur le pilotage. Qui sont-ils ? Quel est leur profil, leur statut ? Le choix d'un broker particulier conditionne-t-il le pilotage ? L'étude approfondie du pilotage de quatre réseaux locaux de l'industrie française de l'emballage¹ nous permettra de répondre à ces questions.

Cette contribution s'organise comme suit : nous introduisons la thématique du pilotage des réseaux locaux d'organisations, de ses acteurs et de leurs caractéristiques (1). L'étude du pilotage de quatre réseaux locaux nous permet de mettre en lumière l'influence de ces variables et de conclure sur l'hétérogénéité des modes de pilotage des réseaux locaux (2).

¹ Nous remercions vivement l'ensemble des acteurs rencontrés, et en particulier les brokers de réseaux locaux sans l'aide et le soutien desquels cette recherche n'aurait pu être menée à bien.

1. LES ACTEURS DU PILOTAGE DES RESEAUX LOCAUX D'ORGANISATIONS

Le pilotage des réseaux interorganisationnels a suscité de nombreuses recherches (1). L'actualité des réseaux locaux nous amène à reconsidérer la question de leur pilotage (2) et les variables qui l'influencent (3).

1.1. LES APPROCHES THEORIQUES DU PILOTAGE DES RESEAUX INTERORGANISATIONNELS

Un réseau est un ensemble de nœuds liés par un ensemble de relations d'un type spécifique : amitié, flux d'information, de biens et services ou encore appartenance commune (Brass, Galaskiewicz, Greeve et Tsai, 2004). Le qualificatif attribué au réseau varie selon la nature des nœuds : individus, le réseau est dit social ou interpersonnel (Burt, 1982), pour des unités ou groupes de travail, le réseau est intraorganisationnel ou inter-unités (Brass et al., 2004). Enfin, lorsque les nœuds sont des organisations, le réseau est interorganisationnel (Grandori et Soda, 1995 ; Gulati, Nohria et Zaheer, 2000) : nous situons notre recherche à ce niveau. Marqué par une forte polysémie (Josserand, 2007), le concept de réseau interorganisationnel pose également par essence la question des niveaux d'analyse étudiés : individus, organisations, dyades ou réseau « entier » (Klein, Palmer et Conn, 2000 ; Provan et al., 2007). Un effort de clarification paraît par conséquent nécessaire, tant en termes de niveau étudié que de conception du réseau. Réseau comme mode alternatif de gouvernance des transactions (Powell, 1990), forme organisationnelle adoptée pour des raisons stratégiques liées aux coûts ou à la flexibilité (Jarillo, 1988) ou mode de coordination (Grandori et Soda, 1995), Lecocq (2003) identifie ainsi six approches² du réseau interorganisationnel. Nous considérons ici le réseau comme une configuration interorganisationnelle particulière (Josserand, 2007) adoptée pour des raisons stratégiques ou émergeant des relations entre acteurs (Doz et al., 2000).

Le thème du pilotage du réseau apparaît transversal aux différentes formes de réseaux étudiées, réseaux d'alliances stratégiques (Gulati, 1998), de recherche et développement (Doz et al., 2000), stratégiques (Jarillo, 1988) ou locaux (Ehlinger et al., 2007). Par pilotage, nous entendons ici la manière, formelle ou informelle, partagée ou centralisée, dont les activités sont gérées et coordonnées dans le réseau (Ehlinger et al., 2007 ; Provan et al., 2007). Plusieurs dimensions du pilotage du réseau interorganisationnel sont développées, notamment par les travaux sur les réseaux d'alliances : coordination, management des conflits, facilitation de la confiance, de l'échange d'information (Gulati, Dialdin et Wang, 2002). Deux principaux niveaux d'analyse du pilotage transparaissent dans la littérature : pilotage communautaire et

² Les approches, « métaphore des relations », « contingente » et « sociétale » n'ont pas été reprises ici. Les références sont tirées du tableau (page 45) (Lecocq, 2003).

centralisé (Provan et al., 2007). Assens (2003) distingue ainsi le pilotage centralisé autour d'une firme (Jarillo, 1988 ; Snow et al., 1992 ; Lorenzoni et Baden-Fuller, 1995) et le pilotage communautaire, caractéristique des célèbres districts industriels italiens (Belussi, 1999) ; certains districts pouvant toutefois apparaître comme des réseaux centrés autour d'une grande firme (Lazerson et Lorenzoni, 1999). Deux types de pilotage centralisé sont distingués (Josserand, 2007) : pilotage égocentré, lorsque le réseau est piloté par l'un des membres et méta-pilotage lorsqu'une autorité coordinatrice extérieure au réseau ou émergente fixe des règles du jeu et tente d'organiser la coopération.

Le rôle d'un acteur coordinateur ou « broker » du réseau apparaît ainsi parmi les mécanismes formels de pilotage du réseau (Winkler, 2006 ; Provan et al., 2007). Plusieurs concepts décrivent cet acteur : « broker » de réseau, firme « hub » ou focale, centre stratégique... Leur hétérogénéité transparaît indirectement : il peut s'agir en effet d'individus (Snow et al., 1992), d'associations dans les réseaux de PME (Human et Provan, 2000), d'institutions pour les réseaux locaux (McEvily et Zaheer, 1999 ; Molina-Morales, Lopez-Navarro et Guia-Julve, 2002), de firmes leaders pour les réseaux de R&D (Doz et al., 2000) ou d'apprentissage (Dyer et Nobeoka, 2000). Parmi ces concepts, présentés dans le tableau 1, nous retenons celui de « broker » de réseau, transversal aux différents types de réseaux interorganisationnels et mobilisé à plusieurs niveaux : individu, firme ou organisation. Une fois défini, nous conserverons le terme anglais « broker » au niveau individuel. Pour éviter les confusions entre niveaux, nous emploierons l'expression structure broker ou de pilotage au niveau agrégé.

Concepts	Auteurs
Firme ou organisation « hub »	(Jarillo, 1988)
Broker de réseau : individu ou firme	(Snow et al., 1992 ; Chaston, 1995 ; Hanna et Walsh, 2002)
Centre stratégique	(Lorenzoni et Baden-Fuller, 1995)
Firme focale	(Lazerson et Lorenzoni, 1999)
Organisation administrative du réseau	(Human et Provan, 2000)

Tableau 1 : Acteurs clé dans les réseaux interorganisationnels

Dans son acception la plus courante, le terme anglais de « broker » est utilisé pour désigner un courtier, un intermédiaire, dans les domaines de l'assurance ou de la finance. Il trouve des acceptions plus précises dans les théories sur les réseaux, désignant une position dans un réseau social au sens de l'analyse structurelle : il s'agit d'un intermédiaire, situé dans un trou structurel, un entrepreneur, qui littéralement « agit entre » deux tiers non directement connectés (Burt, 1992). Individu (Burt, 1992), firme (Zaheer et Bell, 2005) ou institution

(McEvily et Zaheer, 2004), l'acteur broker retire de cette position des avantages en termes d'information, de contrôle ou de créativité (Burt, 2004). Position et action dans un réseau interagissent (Stevenson et Greenberg, 2000), les « positions témoin[a]nt du rôle ou de la fonction assumée par chaque nœud à l'égard des autres membres du réseau » (Assens, 2003, p.50). Occuper une position de broker au sens de Burt (1992) paraît lié au fait d'endosser délibérément le rôle correspondant, sans qu'il soit toutefois question de déterminisme (Emirbayer et Goodwin, 1994). Selon une acception sociologique plus large, le broker est un acteur intermédiaire facilitant et canalisant les interactions entre acteurs, y prenant part ou les initiant (Sverrisson, 2001).

Le broker d'un réseau interorganisationnel est un individu ou une firme qui participe activement à la formation et au maintien du réseau, endossant les trois rôles principaux d'architecte, de manager et de facilitateur du réseau (Snow et al., 1992).

Au-delà de la position dans le réseau, des variables individuelles comme les compétences du broker (Chaston, 1995) ou organisationnelles telles que l'origine, organique ou délibérée, de la position de broker (Huggins, 2001) influencent son rôle. Dans les réseaux stratégiques, c'est la firme « hub » ou « broker », identifiant les opportunités de mise en réseau dans le but de réduire les coûts de transaction, qui décide d'assumer le rôle de broker (Jarillo, 1988 ; Snow et al., 1992). De même, dans les réseaux locaux, la position de broker peut être créée intentionnellement par une firme. Le plus souvent, elle est confiée par des acteurs publics locaux à un broker (Malecki et Tootle, 1996 ; Huggins, 2001 ; Hanna et Walsh, 2002 ; Lundequist et Power, 2002 ; Ceglie, 2003 ; Ehlinger et al., 2007). La littérature souligne enfin de manière indirecte l'identité variable des brokers (Brass et al., 2004) sans toutefois en tirer les conséquences en termes de pilotage, à la différence de certaines études empiriques (Pommier, 2004 ; Ginsbourger et al., 2006). Nous souhaitons dans cette recherche approfondir l'influence des caractéristiques des brokers sur le pilotage. Les réseaux locaux d'organisations constituent un champ d'étude pertinent, à la fois en raison de l'actualité de leur pilotage et de l'hétérogénéité évidente de leurs brokers et de leurs rôles (Pommier, 2004).

1.2. DIFFERENTS ROLES POUR LES BROKERS DES RESEAUX LOCAUX D'ORGANISATIONS

Réseaux interorganisationnels délimités géographiquement à un territoire et à une industrie, ils répondent à plusieurs qualifications générales : réseaux productifs locaux (Powell et Smith-Doerr, 1994) ou réseaux territorialisés d'organisations (Ehlinger et al., 2007). Le « territoire » constitue ainsi un enjeu pour les acteurs publics locaux, les conduisant à investir le champ des réseaux locaux d'organisations : il s'agira pour nous d'une variable de contexte

du pilotage. Deux courants majeurs de littérature, empruntant à l'économie, à la géographie économique et aux sciences des organisations, développés principalement depuis les années quatre-vingt, s'inscrivent dans ce champ. District (Becattini, 1990) et cluster industriel (Porter, 2000 ; Lorenzen, 2002) désignent tous deux des agglomérations géographiques de firmes au sein d'une industrie. Concepts théoriques et empiriques interagissent dans ce champ et génèrent ainsi une certaine confusion. Les politiques publiques de réseaux se sont ainsi inspirées d'anciennes notions, notamment celle de système productif local (Raveyre et Saglio, 1984 ; Belussi, 1999) ; celle des pôles de compétitivité, dont la traduction est *competitiveness cluster*, s'inspire quant à elle ouvertement des clusters. Afin de dépasser les clivages conceptuels, nous retenons le concept de réseau local d'organisations, défini comme un ensemble d'acteurs privés et publics d'une même industrie appartenant à une même zone géographique, liés par des relations de coopération, de concurrence, ou d'appartenance à une structure commune de soutien du réseau.

Cette recherche s'inscrit donc dans le champ de réseaux interorganisationnels, où se pose par définition le problème des niveaux multiples d'analyse (Klein et al., 2000 ; Lecocq, 2003). De « sous » réseaux peuvent ainsi exister à l'intérieur d'un réseau local : structure de soutien au service du cluster (Feldman, Francis et Bercovitz, 2005) ou « sous » réseaux formels à l'intérieur du réseau local (Boari et Lipparini, 1999 ; Winther, 2003).

Devant palier l'hétérogénéité des membres en jouant sur leur homogénéité industrielle et géographique, le pilotage des réseaux locaux est une problématique actuelle (Ehlinger et al., 2007). Communautaire ou centralisé (Assens, 2003) selon l'histoire et le contexte du réseau, le pilotage est jugé particulièrement nécessaire dans les réseaux locaux soutenus, comme en France, par des politiques publiques (Comité Interministériel à l'Aménagement du Territoire, 2004 ; CDIF, 2005). Il y est souvent confié de façon centralisée à des brokers (Huggins, 2000 ; Ceglie, 2003) : il apparaît alors plus formel (Provan et al., 2007).

La littérature identifie différents rôles joués par ces acteurs, notamment celui de broker de réseau ou *network broker* dans son sens premier (Snow et al., 1992). De façon non exhaustive, les principales facettes de ce dernier sont : architecte du réseau et facilitation des relations (Snow et al., 1992 ; Provan et Human, 1999 ; Huggins, 2000 ; Geindre, 2005 ; Winkler, 2006), définition de la stratégie (Snow et al., 1992 ; Assens, 2003 ; Ehlinger et al., 2007), coordination et facilitation des coopérations (Huggins, 2000, 2001 ; Geindre, 2005 ; Winkler, 2006), et contrôle de la stratégie et de la cohésion (Ehlinger et al., 2007).

Les brokers agissent également sur certaines institutions informelles telles que le sentiment d'appartenance (Malecki et Tootle, 1995), l'identité du réseau (Boari et Lipparini, 1999), les

règles, normes ou valeurs communes (Boari et Lipparini, 1999 ; Huggins, 2000, 2001), la légitimité du réseau (Human et Provan, 2000 ; Mangematin, 2006) ou encore un climat facilitant la confiance (Boari et Lipparini, 1999 ; McEvily et Zaheer, 2004).

La littérature reconnaît par ailleurs aux brokers un rôle de broker ou intermédiaire de connaissances (Hargadon et Sutton, 1997), sous différentes facettes : un rôle de *gatekeeper* ou d'acteur aux frontières (Malecki, 2002 ; Kingsley et Malecki, 2004), un rôle de traduction entre groupes (Malecki, 2002 ; Ginsbourger et al., 2006) et enfin un rôle relatif à l'apprentissage et au transfert de connaissances (Provan et Human, 1999 ; Dyer et Nobeoka, 2000 ; Gulati et al., 2002 ; Molina-Morales et al., 2002 ; Van Lente, Kekkert, Smits et van Waveren, 2003). Les rôles de brokers de réseau et de brokers de connaissances sont souvent liés, le broker utilisant des liens réseau pour transférer les connaissances ou faciliter l'apprentissage (Provan et Human, 1999 ; Sverrisson, 2001).

Fortement lié au contexte d'action du broker, en particulier lorsqu'il est salarié d'une organisation publique en charge du développement économique local, un rôle d'accompagnement du développement territorial est enfin mis en évidence (Ginsbourger et al., 2006 ; Ehlinger et al., 2007). Le pilotage du réseau local d'organisations, loin d'être uniforme, paraît ainsi variable selon les contextes et les caractéristiques des brokers.

1.3. PILOTAGE DES RESEAUX LOCAUX ET VARIABLES RELATIVES AUX BROKERS

La littérature suggère que certaines variables, telles que l'identité des brokers (Brass et al., 2004 ; Pommier, 2004), l'origine de la structure, les compétences du broker (Chaston, 1995) ou l'organisation qui l'accueille (Huggins, 2001), conditionnent en partie le pilotage du réseau. Deux types de variables semblent influencer sur le pilotage (Ginsbourger et al., 2006) : des variables endogènes d'une part, relatives au contexte du réseau local, telles que l'histoire collective ou les acteurs du territoire impliqués, que nous intégrerons en tant que variables relatives à l'environnement.

Les variables relatives aux brokers sont d'autre part abordées de façon éparse dans la littérature, que nous regroupons en deux catégories. Des variables individuelles tout d'abord (tableau 2), telles que les caractéristiques personnelles du pilote (Doz et al., 2000), peuvent l'aider à développer le réseau, de même que le caractère informel de ses relations avec les membres (Huggins, 2001) ou son charisme (Ginsbourger et al., 2006). Certains soulignent que des compétences particulières du broker sont essentielles à chacune des phases du cycle de vie du réseau (Chaston, 1995 ; Ceglie, 2003 ; CDIF, 2005). De plus, le réseau social du pilote

influence l'évolution du réseau (Doz et al., 2000). Le rôle de la légitimité du pilote est également évoqué par certains auteurs.

<i>Variables individuelles</i>	
Caractéristiques personnelles : empathie, informalité	(Huggins, 2000 ; Ginsbourger et al., 2006)
Réseau social	(Doz et al., 2000)
Compétences, formation et expérience professionnelle	(Chaston, 1995 ; Hanna et Walsh, 2002 ; Ceglie, 2003 ; Burt, 2004 ; Winkler, 2006)
Légitimité	(Doz et al., 2000 ; Human et Provan, 2000 ; Ginsbourger et al., 2006 ; Winkler, 2006 ; Ehlinger et al., 2007)

Tableau 2 : Variables individuelles relatives aux brokers

A coté des variables individuelles, certaines variables relatives à la structure de pilotage (tableau 3) pèsent sur le pilote et influencent par conséquent le fonctionnement du réseau. De manière générale, l'influence du financement de la structure de pilotage est déterminante. Les relations avec les financeurs peuvent être problématiques pour le pilote (Hanna et Walsh, 2002). La structure de pilotage est souvent ancrée dans une organisation publique : cet encastrement est loin d'être neutre en termes de pilotage. Les objectifs de la structure de pilotage sont influencés par les partenaires et en particulier par l'organisation hébergeant la structure de pilotage. Cet encastrement peut également générer des conflits de rôles entre pilotage et missions annexes (Sverrisson, 2001). Enfin, une composition variée de la structure de pilotage peut être bénéfique pour le réseau local (Lundequist et Power, 2002).

<i>Variables relatives à la structure de pilotage</i>	
Liens avec les partenaires financiers ou publics	(Hanna et Walsh, 2002 ; Lundequist et Power, 2002 ; Malecki, 2002)
Ancrage dans une structure de pilotage	(Huggins, 2001 ; Van Lente et al., 2003 ; Ginsbourger et al., 2006 ; Josserand, 2007)
Financement	(Sverrisson, 2001 ; Hanna et Walsh, 2002 ; Ginsbourger et al., 2006 ; Winkler, 2006)
Objectifs	(Van Lente et al., 2003 ; Winkler, 2006)
Conflits de rôles	(Friedman et Poldony, 1992 ; Sverrisson, 2001)
Composition	(Lundequist et Power, 2002)

Tableau 3 : Variables relatives à la structure de pilotage

La littérature aborde ces variables de façon succincte et éparse. Elles sont en effet évoquées au détour de recherches consacrées à d'autres problématiques, rarement aux brokers eux-mêmes. Nous souhaitons étudier la manière dont elles s'articulent et influent sur le pilotage. Leurs antécédents seront également abordés dans la suite de cette recherche.

2. INFLUENCE DES CARACTERISTIQUES DES BROKERS SUR LE PILOTAGE DES RESEAUX LOCAUX D'ORGANISATIONS

Quatre réseaux locaux d'organisations appartenant à une même industrie (1) nous permettent d'étudier le poids des caractéristiques des brokers le pilotage (2).

2.1. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Nous présentons les quatre réseaux étudiés (1) puis les données recueillies (2).

2.1.1. Des réseaux locaux pilotés par des acteurs aux caractéristiques variables

Pour étudier l'influence des caractéristiques des brokers sur le pilotage, nous avons mobilisé des méthodes qualitatives de recherche. Ces dernières nous permettent en effet d'appréhender en profondeur le fonctionnement et l'évolution du réseau, tout en traitant du contexte et de différents niveaux d'analyse (Yin, 2003), dimensions par nature importantes dans notre recherche (Provan et al., 2007). Nous avons opté pour une perspective comparative afin de mieux saisir l'influence de diverses caractéristiques. Plusieurs études qualitatives de réseaux locaux ont été menées, au sein d'une même industrie, afin de limiter la variance sectorielle des résultats et d'en renforcer la validité interne (Uzzi, 1997 ; Human et Provan, 2000).

L'industrie française de l'emballage est une base de comparaison pertinente pour notre recherche. Elle accueillait six réseaux locaux en 2007, regroupés au sein d'un réseau national, France Emballage. Chaque réseau est piloté par des brokers aux caractéristiques et contextes divers. Nous avons retenu quatre de ces six réseaux en nous basant sur des critères théoriques (Eisenhardt, 1989) liés à la variance suffisante des variables étudiées et pragmatiques, liés à la disponibilité des interlocuteurs au moment de la recherche. Les quatre réseaux retenus, leur origine et leur vocation, sont présentés dans le tableau suivant.

Réseau	Origine	Objectif initial
CEPIEC	Association créée en 1990 par des entreprises d'emballage, puis soutenue par la CCI de Dijon	Développer des programmes de formation inter-firmes
Packaging Valley	Association créée par la chambre de commerce de Bar-sur-Aube en 1993	Améliorer la compétitivité des entreprises locales d'emballage
Rhône-Alpes Packaging	Association créée en 1997 par la région et des industriels du papier-carton	Répondre à la concentration des fabricants de carton
Breizpack	Structure créée en 1996 par la technopole de Quimper	Stimuler l'innovation des firmes d'emballage locales

Tableau 4 : Présentation des réseaux étudiés

Créés dans les années 1990, suite au constat dans chaque territoire de la présence d'une concentration de firmes et d'acteurs de l'emballage, ils sont soutenus par différents acteurs publics et pilotés par des brokers aux caractéristiques et ancrages variables. Ces réseaux répondent à la définition retenue des réseaux locaux d'organisations. Il s'agit en effet de regroupements géographiques à l'échelle régionale, et industriels, dans ou autour de l'industrie de l'emballage, d'acteurs, publics et privés, à la fois en concurrence et engagés dans des coopérations, et réunis au sein d'une structure de soutien. Chacun est porté par une association, ou structure au fonctionnement associatif dans le cas de Breizpack, agissant pour le cluster régional qui regroupe toutes les entreprises d'emballage de la région, au-delà de ses membres effectifs. Ces deux niveaux sont liés : le « sous » réseau formel est inclus dans le cluster régional (Feldman et al., 2005 ; Provan et al., 2007), la structure de pilotage se situant à l'interface. Les principaux niveaux d'analyse dans cette recherche sont donc le réseau local délimité aux membres effectifs du réseau, adhérents aux associations ou quasi-associations qui portent juridiquement les réseaux, ainsi que sa structure de pilotage, composée d'un à plusieurs brokers individuels. Parmi ces quatre réseaux, trois sont hébergés par des organisations publiques locales : des chambres de commerce pour le CEPIEC et Packaging Valley, une technopole pour Breizpack. RAP est le seul réseau qui ne soit pas ainsi hébergé : cette autonomie apparente n'est toutefois pas sans conséquence sur son fonctionnement.

2.1.2. Données recueillies

Cette recherche s'inscrit dans le cadre d'un projet de recherche plus large pour lequel nous avons mené des études de cas qualitatives (Eisenhardt, 1989) de trois des quatre réseaux choisis ici. Nous avons pour cela rencontré les principaux acteurs clés, pilotes, entreprises membres et partenaires institutionnels des réseaux CEPIEC, Packaging Valley et Breizpack lors d'entretiens semi-directifs centrés (Baumard, Donada, Ibert et Xuereb, 2003), entre mai 2005 et mai 2007. Nous avons également conduit en complément deux entretiens avec l'animatrice de Rhône-Alpes Packaging, réseau qui n'a pour l'instant pas, faute de temps, fait l'objet d'une étude approfondie. Nous avons par ailleurs assisté à des réunions des réseaux CEPIEC et Breizpack, ainsi qu'à deux réunions du réseau France Emballage rassemblant les brokers des six réseaux français d'emballage, en février et novembre 2006. Ces réunions ont permis une triangulation des données et facilité la comparaison des réseaux et brokers. Des données secondaires ont enfin été recueillies.

Pour cette recherche portant spécifiquement sur les caractéristiques des brokers, nous avons utilisé les données recueillies lors des entretiens menés auprès des membres des structures de

pilotage des quatre réseaux choisis. Les thèmes abordés étaient relatifs à l'historique et à la description du réseau, aux caractéristiques et rôles des acteurs brokers ainsi qu'aux problématiques rencontrées dans le pilotage du réseau. Ces entretiens, dont la durée moyenne se situe entre 45 minutes et une heure, ont en majorité été enregistrés et intégralement retranscrits. Un entretien dans le cas de Breizpack et du CEPIEC, et deux pour RAP, ont été retranscrits immédiatement à partir de notes extensives prises lors de l'entretien. Nos notes d'observation ont été retranscrites, de même que l'essentiel des propos échangés lors des deux réunions, validé ensuite par les brokers présents. Des données secondaires, archives pour le CEPIEC, documents produits par les réseaux dans le cadre de leur communication ainsi que par leurs partenaires, ont enfin été recueillies à des fins de triangulation (Yin, 2003). Les différentes sources de données sont exposées dans le tableau 5.

Réseau	Entretiens (durée moyenne)	Autres sources de données
CEPIEC	5 entretiens (60')	Archives, site Internet, réunions
Packaging Valley	4 entretiens (45')	Site Internet, lettres d'informations
Breizpack	4 entretiens (60')	Site Internet, réunions
Rhône-Alpes Packaging	2 entretiens (50')	Site Internet
<i>France Emballage</i>	<i>2 réunions (120')</i>	<i>Observation et discussions informelles avec les brokers, retranscription</i>

Tableau 5 : Données primaires et secondaires recueillies

Le matériau qualitatif ainsi obtenu a été analysé grâce à un dictionnaire des thèmes établi à priori grâce à la revue de littérature : variables individuelles et relatives à la structure de pilotage, rôles des brokers et variables de contexte. Ce dictionnaire a été enrichi de thèmes et sous thèmes ayant émergés lors de l'analyse, notamment les différents types de compétences des brokers ou le lien avec les organisations hébergeant les brokers. Le logiciel d'aide à l'analyse des données qualitatives NUD*IST dans sa version N6, disponible dans notre centre de recherche, a été utilisé. Ceci a facilité la phase de codage thématique, qui reste manuelle avec ce logiciel, le chercheur affectant lui-même les codes souhaités aux données, puis l'administration des données, en particulier pour la réorganisation des thèmes et la récupération des données dans la phase d'écriture. Nous présenterons dans des encadrés certains verbatim issus de nos analyses dans la partie consacrée aux résultats. Leur source sera indiquée : nom et statut de l'interlocuteur, date de l'entretien. Nos questions seront indiquées en italique. Les précisions éventuelles ou parties coupées sont signalées entre crochets.

2.2. RESULTATS DE LA RECHERCHE

Les caractéristiques, actions et rôles principaux des brokers des réseaux étudiés sont présentés dans le tableau suivant. Certaines actions, comme l'animation, la communication, la participation à des salons dans un but de développement commercial, qui relèvent d'un pilotage généraliste du réseau, sont communes aux quatre réseaux. Il semble que seuls certains pilotes, au profil de spécialistes, jouent le rôle plus spécifique d'intermédiaire de connaissances. Il y aurait donc une influence des variables individuelles sur le pilotage (1). Il ressort également que, même si certains brokers évitent de l'évoquer ouvertement, les partenaires publics locaux des réseaux ont un poids réel sur le pilotage. Des variables relatives à la structure de pilotage semblent ainsi conditionner les rôles joués par les pilotes (2).

Réseaux	Brokers individuels	Actions majeures	Rôles des brokers en termes de pilotage
CEPIEC	<i>1 personne</i> Cadre de la chambre de commerce à mi-temps + Président actif de l'association	Développement et animation du réseau (visites, rencontres) Communication (site Internet, annuaire)	Architecte (<i>recrutement</i>) Animation du réseau (réunions et visites) Gestion de l'image
Rhône-Alpes Packaging (RAP)	<i>1 personne</i> Animatrice travaillant à mi-temps pour le réseau sans ancrage institutionnel direct + Président comme facilitateur auprès des industriels	Développement commercial (salons, conventions d'affaires) Diagnostic stratégique du secteur et des entreprises	Architecte du réseau (recrutements) Animation du réseau Gestion de l'image du réseau, développement commercial des firmes
Breizpack	<i>2 personnes</i> Ingénieurs en emballage financés par la technopole de Quimper : compétences partagées offertes au réseau	Formation, conseil, communication (<i>lettres d'information</i>) Outils communs (<i>place de marché électronique</i>)	Animation du réseau (réunions, visites) Broker de connaissances (liens avec les acteurs de la formation - recherche)
Packaging Valley	<i>3 personnes</i> Délégué général et assistante, dont 20% des salaires sont financés par la CCI Chargé de mission, ingénieur emballage, employé par l'association pour visiter les entreprises + Président de l'association, garant d'une légitimité industrielle	Organisation d'événements annuels liés à l'emballage (Packinnove et Journées de l'emballage) Communication (<i>annuaire des entreprises et des laboratoires ; lettres d'information</i>) Présence sur les salons nationaux et internationaux	Architecte du réseau (grâce aux visites du chargé de mission) Développement commercial (<i>salons, France et étranger</i>) Gestion de l'image et de la notoriété du réseau Broker de connaissances (ingénieur en charge des visites)

Tableau 6 : Brokers individuels, actions et rôles en termes de pilotage

2.2.1. Le profil des brokers influence le pilotage du réseau local

L'étude de ces quatre réseaux met en lumière l'influence du profil des brokers, défini comme l'ensemble de ses caractéristiques personnelles et professionnelles du broker, sur le type de pilotage mis en place. Le profil du pilote se traduit par la maîtrise de certaines compétences (Chaston, 1995 ; Ceglie, 2003 ; Winkler, 2006) articulé avec un réseau social particulier (Doz et al., 2000), souvent forgé au cours du parcours professionnel. Il peut être croisé avec l'ancrage institutionnel des pilotes. Deux profils ressortent ainsi des cas étudiés : certains pilotes auraient un profil généraliste et institutionnel, d'autres un profil spécialiste et technique. Derrière le profil se dessinent deux variables explicatives du profil du broker : la phase du cycle de vie du réseau (Chaston, 1995) et le processus de choix des brokers, peu évoqué par la littérature, en partie lié à l'origine de la structure de pilotage (Huggins, 2001).

CEPIEC et RAP : des brokers « généralistes » dans des réseaux encore en développement

Ces deux réseaux peuvent être rapprochés car leurs brokers respectifs sont d'une part chacune quasiment seules au sein de la structure de pilotage ; d'autre part elles ne disposent pas de compétences techniques dans le domaine de l'emballage. En parallèle, il semblerait que leurs rôles en termes de pilotage soient assez semblables et cohérents avec leur profil.

Anne-Gaëlle Arbez, la pilote du CEPIEC a un profil de généraliste. Elle occupe aujourd'hui un poste de cadre à la chambre de commerce de Dijon, après des postes d'assistante de direction en entreprise puis d'animatrice économique. Elle reconnaît son profil plutôt généraliste, admettant être « limitée sur les aspects techniques³ ». Cette limitation influence son rôle : elle se focalise sur des actions généralistes, notamment de communication. La pilote de RAP est quant à elle diplômée d'une grande école de commerce, ce qui a priori lui confère également un profil de généraliste. Son passé professionnel de responsable d'un réseau de distribution dans le prêt-à-porter semble également la porter davantage vers des actions stratégiques ou relevant du marketing au sens large, incluant le volet commercial. Son parcours semble enfin influencer sa conception plutôt généraliste du rôle de broker. Il relèverait pour elle de l'animation et surtout des relations publiques.

« Le rôle de l'animateur, c'est vraiment de faire de l'animation dans le réseau, d'échanger. Ca tient vraiment de la relation publique. Quand on tisse un réseau, il faut être partout, rencontrer les gens, sur le territoire. C'est long, c'est beaucoup de travail, ça ne se fait pas immédiatement » *Katia Gorsen, broker RAP, avril 2006*

³ Anne-Gaëlle Arbez, broker du CEPIEC, mai 2006

Il semble que dans ces deux réseaux, le profil généraliste des pilotes contraigne leur action : elles le reconnaissent elles-mêmes bien volontiers. Elles se cantonnent à des actions d'animation du réseau ou relevant d'un rôle d'architecte (Snow et al., 1992) lorsqu'elles recrutent de nouveaux membres. Le marketing du réseau est également très présent dans leurs actions. Il s'agit de communication pour le CEPIEC, via son site Internet ou des outils tels que qu'une base de données des entreprises, des marques pages siglés CEPIEC distribués lors des salons. Pour RAP, le marketing viserait plutôt à gérer l'image du réseau auprès des partenaires et membres potentiels, en parallèle d'actions de développement commercial à destination des membres, sur les « salons traditionnels d'image⁴ ». Le rôle de gestion de l'image du réseau rejoint ainsi le rôle du broker dans la construction de la légitimité du réseau auprès des partenaires notamment financiers (Human et Provan, 2000 ; Mangematin, 2006).

« Ca se passe bien. RAP a une très bonne image auprès de la DRIRE, et a également une très bonne image auprès de la région. Mais il faut tout de même les convaincre de notre pertinence. » *Katia Gorsen, broker RAP, avril 2006*

On trouve une illustration supplémentaire de la contrainte exercée par les compétences du broker dans l'exemple du projet de diagnostic technique monté par le CEPIEC. Ce dernier, ébauché en 2006, vise à identifier les coopérations productives possibles entre membres du réseau CEPIEC, a été monté et confié au broker d'un autre réseau local de l'emballage, Thierry Varlet de Breizpack, ingénieur emballage quant à lui, par conséquent au profil de spécialiste, disposant lui des compétences techniques nécessaires à la conduite d'un tel projet.

« Je suis en train de rédiger le cahier des charges [...] pour faire financer aux partenaires un diagnostic sur l'utilité d'avoir un salarié au profil plus technique qui travaillerait pour le CEPIEC [...] Thierry Varlet de Breizpack a accepté de s'occuper du diagnostic »
Anne-Gaëlle Arbez, broker CEPIEC, octobre 2006

Thierry Varlet de Breizpack vient également en aide au broker de RAP : il y a conduit un audit des attentes techniques des entreprises du réseau. Là encore ses compétences techniques se sont révélées utiles.

« On a mené un audit d'une vingtaine d'entreprises, en essayant de cibler les entreprises pour réunir un panel représentatif. Je l'ai fait avec Thierry Varlet de Breizpack, parce qu'il me fallait impérativement un expert emballage.»
Katia Gorsen, broker Rhône-Alpes Packaging, mai 2007

⁴ Entretien Katia Gorsen, broker RAP, avril 2006

Les deux pilotes au profil généraliste mettent donc principalement en œuvre des actions d'animation et de communication. Elles privilégient donc les rôles de broker de réseau et de développement d'institutions informelles telles que la légitimité et l'image du réseau. On note une correspondance forte entre profil du broker, essentiellement en termes de compétences, et rôle en termes de pilotage. En revanche, pour les actions plus techniques, elles recourent via leur réseau social à un pilote au profil de spécialiste. Les brokers généralistes et spécialistes des différents réseaux réunis au sein de France Emballage apparaissent complémentaires : il s'agit justement de l'un des objectifs du réseau national.

Le cas de Breizpack : deux brokers spécialistes, ingénieurs en emballage

La structure de pilotage de Breizpack est composée quant à elle composée depuis l'origine d'un ou de deux pilotes. Il s'agit aujourd'hui de deux ingénieurs en emballage, financés par la technopole de Quimper, qui héberge Breizpack physiquement et juridiquement depuis sa création. Breizpack est en effet l'une de ses activités à destination des entreprises productrices et utilisatrices d'emballage de la région, centrée sur l'aspect technologique et en particulier l'innovation. C'est d'ailleurs une orientation claire de l'activité de Breizpack et donc de son pilotage. Un élément de l'histoire de Breizpack est à relever : le premier broker embauché par la technopole pour bâtir le concept et le réseau Breizpack était un spécialiste Italien des réseaux d'entreprises, et des districts industriels en particulier. Ses compétences coïncidaient alors avec les besoins d'un réseau en formation, quand celles de ses successeurs permettaient de proposer une prestation gratuite de conseil aux entreprises, ainsi que le souhaitait la technopole.

« [...] le choix d'avoir ici deux animateurs spécialistes dans l'emballage est un choix réfléchi, c'est-à-dire que c'était jugé essentiel pour pouvoir apporter une fonction de conseil aux entreprises [...] à la création du réseau, on avait choisi quelqu'un qui était spécialiste des réseaux pour monter ce réseau et pas vraiment spécialiste de l'emballage. Alors que là on est 2 avec une formation technique. »
Blandine Lagain, broker Breizpack, décembre 2006

Ce cas illustre à quel point le choix des pilotes peut être déterminant pour le pilotage du réseau. Grâce à leurs compétences techniques, ces derniers jouent, en plus du rôle traditionnel de broker de réseau évoqué précédemment, un rôle de broker ou d'intermédiaire de connaissances (Sverrisson, 2001). Ils tentent également de rapprocher plusieurs mondes aux acteurs et logiques distinctes (Boltanski et Thévenot, 1991) : en l'occurrence le monde des industriels du monde la recherche. Ils s'y attèlent notamment par la production à destination des membres du réseau des « cahiers Breizpack », documents de synthèse rédigés sur certains

thèmes techniques ou scientifiques relatifs à l'industrie de l'emballage ; ou en organisant des réunions de réseau dans des laboratoires de recherche, comme en décembre 2006, à l'Université Bretagne Sud, à Lorient. Lors de cette réunion à laquelle nous avons pu assister, le responsable du laboratoire, introduit par les brokers, a ensuite présenté son unité et ses installations, donnant ainsi corps aux recherches menées et éveillant l'intérêt des industriels, qui découvraient là un monde nouveau. Grâce à leur position d'intermédiaires au sens de Burt (1992), alliée à leurs compétences techniques et relationnelles, ces deux brokers apparaissent comme des traducteurs entre le monde de la recherche et le monde de l'entreprise (Malecki, 2002). De même, ils interviennent dans plusieurs formations initiales dédiées à l'emballage en Bretagne, diffusant des connaissances, communiquant sur Breizpack et tissant également un lien entre le réseau Breizpack, ses entreprises et les futurs ingénieurs emballage.

Si l'un des deux brokers est intervenu dans d'autres réseaux de France Emballage, Breizpack profite également de cette complémentarité, en s'associant notamment à RAP sur un stand commun au Salon de l'emballage. Les pilotes spécialistes vont donc chercher certaines compétences en matière d'organisation auprès d'autres pilotes. La complémentarité jouerait donc dans les deux sens entre spécialistes et généralistes. Les pilotes de Breizpack semblent toutefois suppléés en partie par le directeur de la technopole pour les relations avec les financeurs. La complémentarité peut ainsi jouer à l'intérieur de la structure de pilotage également, comme à Packaging Valley où les pilotes opèrent une réelle division des tâches.

Le cas de Packaging Valley : une division des rôles en fonction des compétences

Ce dernier cas permet d'approfondir l'influence de la composition de la structure de pilotage sur le pilotage du réseau (Lundequist et Power, 2002). La structure de pilotage de Packaging Valley est en effet composée de trois personnes qui se répartissent le travail selon leurs compétences respectives. Le délégué général, broker principal au passé de chef d'entreprise, est en lien avec les partenaires et en charge de la stratégie et de la communication du réseau. Son salaire comme celui de son assistante sont financés à hauteur de 20 % par la chambre de commerce, pour le compte de laquelle ils assurent le fonctionnement de l'antenne locale, où Packaging Valley est hébergé. Un chargé de mission, salarié de l'association, quant à lui sans lien direct avec la chambre de commerce, a été recruté en 2000 pour assurer des visites aux entreprises d'emballage de la région. L'arrivée de ce nouveau broker au profil de spécialiste a renforcé la présence de Packaging Valley sur le terrain, marquant ainsi une étape importante dans la vie du réseau. Yves Delcelier, le chargé de mission, contribue par plus de 200 visites annuelles à tisser des liens indirects ou par des mises en relation, entre les membres de

Packaging Valley et plus largement au sein du cluster régional. Il est d'ailleurs le « visage » de Packaging Valley auprès des entreprises, qui le connaissent davantage que Richard Dutour, connu lui des partenaires institutionnels. Voici notamment ce que déclare un jeune chef d'entreprise membre de Packaging Valley.

« Je connais Richard Dutour. Alors je le connais moins que Monsieur Delcelier parce qu'on n'a pas de relations personnelles. Mais je le rencontre sur les salons ou lors de réunions. » *Jérôme Pellot, Métropack, mai 2007*

Yves Delcelier joue lui aussi un rôle de traducteur (Sverrisson, 2001 ; Malecki, 2002), mais non plus entre deux mondes comme les pilotes de Breizpack : il profite plutôt de la position d'intermédiaire entre les entreprises du réseau que lui confère sa mission. Il souligne que c'est en partie grâce à ses compétences à la fois techniques pluridisciplinaires et relationnelles qu'il peut assumer ce rôle. Il assure enfin une diffusion des connaissances dans le réseau grâce à ses contacts, agissant comme broker de connaissances.

« Voilà donc c'est la mise surtout en relation et puis premier contact [...] souvent l'une des 2 veut que je sois là. Parce que sinon, quand on ne connaît pas trop le sujet et qu'on a peur, on est bien heureux d'avoir quelqu'un. *Donc en fait interprète aussi.* Oui, tout à fait, pour les besoins. Parce qu'entre ce que disent les uns et ce que comprend l'autre [...] puis aussi source d'informations sur les nouveaux matériaux, sur aussi tout ce qui peut être nouvelles techniques et ainsi de suite. Donc il faut être très, très, très pluridisciplinaire. Il faut toucher à tout. Oui, tous secteurs d'activités »
Yves Delcelier, broker Packaging Valley, octobre 2006

On constate là un lien évident entre la position d'intermédiaire et la capacité à diffuser des connaissances (Sverrisson, 2001) et par conséquent entre les rôles de brokers de réseau et de broker de connaissances. Le passage de l'un à l'autre n'est pas évident mais semble conditionné à la possession des connaissances techniques requises, comme le suggèrent les cas de Breizpack et de Packaging Valley. Au-delà du profil du pilote, ce cas indique que la maturité du réseau ou le choix du broker peuvent aussi influencer le pilotage.

Influence de la phase de développement du réseau sur le choix des brokers et le pilotage

Chaston avait souligné que les firmes brokers de réseaux au Danemark devaient posséder des compétences spécifiques selon la phase du cycle de vie du réseau (Chaston, 1995). Nous constatons ici que les types de pilotage identifiés semblent corrélés au stade de développement du réseau : plus ce dernier gagne en maturité, obtenant davantage de financement, plus les rôles des brokers et leur pilotage s'enrichissent, intégrant une logique de connaissance, au-delà d'une simple logique de réseau. Les financements permettent en effet

d'élargir les actions menées voire de recruter de nouveaux brokers au sein de la structure de pilotage. C'est le cas pour Breizpack, avec le changement de profil des brokers, de pilote généraliste du réseau à pilote spécialiste. Il en va de même pour Packaging Valley, où le chargé de mission assurant la visite des entreprises du cluster n'a été recruté qu'en 2000, marquant ainsi une étape essentielle dans la vie du réseau, en partie en réponse à une demande des financeurs, et en particulier de la DRIRE⁵.

« La plus grosse étape a été en 2000 quand ils ont recruté un chargé de mission, ils ont eu, je dirais, la capacité d'aller vraiment plus souvent et d'être vraiment présent plus souvent dans les entreprises. Ca c'est peut-être une étape importante dans leur développement. »

Benoit Imbert, DRIRE Champagne-Ardenne, juillet 2006

Ce recrutement d'un broker additionnel dédié uniquement aux visites de terrain a contribué à élargir la palette du pilotage du réseau Packaging Valley, vers davantage de mise en réseau et de diffusion des connaissances. Les entreprises n'hésitent plus aujourd'hui à faire appel aux pilotes, ce qui fait dire à Yves Delcelier que le réseau a atteint une certaine maturité.

« Richard [Dutour] a du vous le dire, souvent les entreprises m'appellent maintenant. Donc ça prouve qu'on a mûri peut-être dans l'esprit des gens [...] Et qu'il y a un réel besoin qui rejaillit de la part des entreprises. » *Yves Delcelier, broker Packaging Valley, octobre 2006*

Les compétences des brokers sont alors essentielles au développement du pilotage vers une logique de connaissances. Les deux réseaux dans lesquels cette dernière a lieu sont en effet ceux dont un ou plusieurs pilotes possèdent des compétences techniques spécialisées. Ceci souligne l'importance du choix des brokers. Les brokers seront recrutés sur certaines compétences, avec certains profils, pour jouer un rôle défini a priori. Leurs compétences pourront également les amener à jouer des rôles plus émergents. Compétences et rôles sont alignés tant en amont lors du choix du broker, et en aval, en termes de rôles émergents.

Le cas de Breizpack est exemplaire de l'alignement entre compétences et rôles préétablis : un spécialiste des réseaux est recruté dans un premier temps pour asseoir le réseau puis c'est la dimension technique qui a été privilégiée via les deux ingénieurs, recrutés successivement en 2001 et 2002. A Packaging Valley, un broker spécialiste a été recruté pour jouer un rôle d'intermédiaire et réaliser davantage de mise en réseau : il est aujourd'hui un véritable intermédiaire de connaissances. On retrouve là l'articulation entre broker de réseau et intermédiaire de connaissances (Sverrisson, 2001), complétée ici par le type de compétences maîtrisées. Le rôle de broker de connaissances n'était toutefois pas clairement envisagé en ces

⁵ Délégation Régionale à l'Industrie, à la Recherche et à l'Environnement.

termes à Packaging Valley. Le choix délibéré d'un broker a donc des conséquences prévisibles et émergentes, via ses compétences, sur le pilotage. Si les compétences ont été abordées par la littérature, le choix du broker ne l'a pas été directement, selon nous parce qu'il n'est pas toujours délibéré, apparaissant plutôt comme le fruit d'un contexte qui tendrait à confier le pilotage à un individu en particulier.

2.2.2. Le contexte d'action du broker influence le pilotage du réseau local

Plusieurs variables relatives au contexte d'action des brokers influencent leur rôle en termes de pilotage, en particulier les rôles de broker de connaissances et de développement local.

La position du pilote influence son rôle de broker de connaissances

Nous l'avons souligné pour certains pilotes mais il s'agit en réalité d'un invariant dans le pilotage des quatre réseaux étudiés : tous les brokers se situent dans des positions d'intermédiaires, donc de broker au sens originel du terme (Burt, 1992). Le rôle d'intermédiaire joué par le broker a plusieurs dimensions et s'analyse à différents niveaux. Le broker apparaît tout d'abord comme un pont entre les mondes « industriels » et « marchands » auxquels appartiennent les entreprises, et le monde « civique » des institutions, au sens de Boltanski et Thévenot (1991). C'est le cas de Katia Gorsen, pilote de RAP mais également du pilote principal de Packaging Valley, en relation avec les partenaires institutionnels et, dans une moindre mesure, avec les entreprises.

« Je suis à l'interface entre le monde des entreprises, les prestataires, les centres de ressources. » *Katia Gorsen, broker Rhône-Alpes Packaging, avril 2006*

Le pilote peut également être un intermédiaire entre les acteurs d'un même monde, comme Yves Delcelier, le chargé de mission de Packaging Valley qui assure les visites d'entreprises. Cette position lui permet d'assurer des mises en relation et de diffuser des connaissances.

« Enfin, moi je deviens une sorte d'intermédiaire et un peu la boîte à lettre de tout le monde. » *Yves Delcelier, broker Packaging Valley, octobre 2006*

Cette position d'intermédiaire facilite donc le rôle de broker de connaissances, en termes de diffusion et de traduction, au sein des entreprises du réseau ou entre différents groupes (Malecki, 2002) ou mondes (Boltanski et Thévenot, 1991). L'accomplissement du rôle de broker de connaissance est toutefois conditionné à la détention de compétences techniques nécessaires, notamment au plan technique ou réglementaire dans le cas d'Yves Delcelier. Ce dernier soulignait qu'il devait être pluridisciplinaire pour jouer son rôle dans le réseau. Les

pilotes « généralistes » du CEPIEC et de RAP n'assurent quant à elles pas ce rôle de broker de connaissances, mais se limitent à un pilotage « généraliste » du réseau. Le rôle d'intermédiaire de connaissances est donc contingent à la position occupée par le broker tout comme aux connaissances dont il dispose.

Le soutien institutionnel comme ressource puis contrainte pour le pilotage du réseau

Au-delà de cette position commune d'intermédiaire, le type de soutien institutionnel fournit au réseau semble influencer son fonctionnement et son pilotage. L'une des brokers le reconnaît en effet dès le début de notre entretien.

« Vous verrez, on a des modes de fonctionnement très différents, qui sont liés aux moyens différents, aux moyens de financement. Tous les organismes ne sont pas rattachés à une technopole ou à une CCI. » *Katia Gorsen, broker Rhône-Alpes Packaging, avril 2006*

Il convient tout d'abord de distinguer l'influence de deux types de partenaires des réseaux locaux : les institutions qui les hébergent et celles qui se contentent de les soutenir. Dans trois des réseaux locaux étudiés, les brokers sont des salariés d'organisations publiques locales : technopole pour Breizpack, chambre de commerce pour le CEPIEC et Packaging Valley. Cette influence se concrétise par leur ancrage dans une organisation publique ou parapublique locale où des rôles précis leur sont confiés. On relève des interactions, sources de synergies mais aussi de contraintes, voire de conflits de rôles (Friedman et Poldony, 1992) entre leurs rôles dans le réseau et en dehors, dans leurs autres missions. Au CEPIEC, le broker est en parallèle animatrice économique sectorielle et se voit confier progressivement de plus en plus de missions annexes. A Packaging Valley, le principal broker est également en charge d'une antenne locale de la chambre de commerce. Si le partage de son temps doit être de 20% pour la chambre, qui finance son salaire et celui de son assistante dans cette proportion, les activités annexes dont ils sont en charge pèsent sur leur rôle dans le réseau. Richard Dutour souligne le poids de l'activité consulaire et ses conséquences en termes de gestion du temps.

« Officiellement, c'est 20/80 [...] Alors, il faut jongler avec tout ça quoi, il faut... Donc c'est vrai qu'on fait 2 fois 100% de boulot. C'est pour ça qu'on est toujours un petit peu à la bourre [...] Alors l'activité chambre de commerce elle est importante parce que c'est une mini chambre de commerce en réduit. Ici on fait de la création, on fait du conseil, on fait les visa, on visite les entreprises, on vend les produits [...] on est le relais de ce que fait la Chambre. » *Richard Dutour, broker Packaging Valley, mai 2006*

Source de financements pour le réseau, l'ancrage public ou parapublic, agit aussi en tant que contrainte sur le temps disponible. Il peut également s'avérer problématique en termes d'image et de légitimité (Hanna et Walsh, 2002). Citons ici le broker principal de Packaging

Valley, qui présente son réseau comme créé « par et pour les entreprises », quand ce dernier est aussi hébergé par la chambre de commerce et financé en majorité par des fonds publics. Il tenterait même de s'affranchir de l'image « publique » ou « paraétatique » et des jugements associés, plutôt négatifs, chez les industriels. Il en va de la crédibilité et de la légitimité des brokers et par là même du réseau (Human et Provan, 2000), comme le souligne l'un des brokers spécialistes de Breizpack.

« Les entreprises rejettent toutes les structures parapubliques. Mais elles ne refusent pas nos services en termes de veille. Les entreprises veulent l'essentiel, se foutent de l'emballage. Ce qui compte, c'est notre crédibilité par rapport au tissu industriel. Nous devons justifier toutes les heures passées. » *Thierry Varlet, broker Breizpack, juin 2005*

Les brokers de certains réseaux s'efforcent donc d'être les plus efficaces possibles auprès des entreprises et de faire ainsi oublier leur ancrage paraétatique. Ce n'est par exemple pas le cas du CEPIEC, dont l'ancrage consulaire est revendiqué et assumé. Il s'agit toutefois d'un défi d'autant plus délicat à relever que les brokers de Packaging Valley et de Breizpack sont hébergés par des institutions locales qui pèsent sur leurs actions. Cette stratégie semble plutôt bien fonctionner, en particulier pour Packaging Valley, dont peu d'entreprises connaissent le fonctionnement et l'ancrage consulaire. Selon son pilote spécialiste, Packaging Valley aurait ainsi perdu son image « paraétatique » au profit d'une image plus opérationnelle.

« On va dire qu'on n'est plus un outil, comme dirait certains encore, un peu paraétatique, etc. mais qu'on est maintenant vraiment dans une phase opérationnelle. »
Yves Delcelier, broker Packaging Valley, octobre 2006

Influence directe du contexte, lorsque les brokers évoluent dans un contexte dédié au développement économique local, en particulier dans une chambre de commerce, ils jouent par définition un rôle d'accompagnement territorial (Ginsbourger et al., 2006 ; Ehlinger et al., 2007). Il apparaît ainsi que les partenaires publics locaux du réseau ayant de telles attributions, en particulier la DRIRE, les conseils généraux ou régionaux, poussent les pilotes à assurer un rôle de développement économique local. On retrouve ce rôle en particulier dans les régions qui rencontrent des difficultés économiques, comme la région Champagne-Ardenne dans le cas de Packaging Valley. Soutenir les entreprises du cluster régional d'emballage devient une modalité de l'action en faveur du développement économique de la région.

« Alors mon rôle, c'est d'aider au développement économique et mon rôle après, c'est de travailler, de mettre en place les actions qui ont été définies par les partenaires ou qu'on a proposé aux partenaires. » *Richard Dutour, broker Packaging Valley, mai 2006*

Dans le cas de Breizpack, c'est l'orientation technologique de la Technopole, qui héberge le réseau, qui rejaillit très directement sur les activités et le pilotage. Breizpack est ainsi le réseau le plus axé des quatre étudiés vers l'innovation. C'est également l'unique réseau dont tous les pilotes ont un profil de spécialistes, favorisant ainsi le rôle d'intermédiaire de connaissances. Il apparaît toutefois que le fait pour un broker de ne pas être hébergé par une organisation publique locale ne garantit pas l'absence de contraintes sur le fonctionnement du réseau. Pour RAP, l'unique réseau étudié n'étant pas hébergé de la sorte, l'absence de soutien génère tout de même des contraintes sur l'action du broker. Cette dernière subit ainsi les contraintes de son principal financeur, la région. Elle doit également trouver des financements complémentaires pour le réseau, notamment en recrutant de nouveaux adhérents.

Vous n'avez donc pas de contraintes directes liées à votre mode de financement ?
« Les contraintes s'y trouvent tout de même. Il faut que je recrute des adhérents pour que la structure se pérennise. Je dépends quand même des financements, car la région finance les actions. » *Katia Gorsen, broker Rhône-Alpes Packaging, avril 2006*

Le cas polaire de RAP tend à prouver que les financeurs exerceraient ainsi une influence directe sur les actions mises en œuvre quand l'institution hébergeant le réseau agirait plus globalement sur le pilotage par le biais des rôles prédéfinis et des activités annexes assignés au pilote, et surtout en utilisant le levier du profil des brokers, principalement en termes de compétences, articulées au réseau social. Si l'ancrage institutionnel crée des brouillages, les pilotes tentent, par certaines tactiques ou stratégies, de gérer la légitimité de leur réseau, de même que la leur, dans les mondes industriels et institutionnels aux logiques distinctes entre lesquels ils évoluent (Boltanski et Thévenot, 1991). L'ancrage institutionnel était assumé dans les réseaux en développement, encore fortement dépendants de leur institution de tutelle, ou dissimulé dans les réseaux où les pilotes ont aménagé leur ancrage ou pris davantage d'autonomie par rapport aux partenaires.

2.3. SYNTHÈSE : APPORTS ET LIMITES DE LA RECHERCHE

Cette recherche propose un éclairage original du pilotage des réseaux locaux d'organisations dans quatre réseaux locaux d'organisations. Elle étudie en particulier le lien entre caractéristiques des brokers et pilotage. Ses principaux résultats sont présentés dans le tableau proposé ci-après.

	Profil et ancrage institutionnel des brokers	Pilotage du réseau local : type et rôles des brokers
CEPIEC et RAP	Brokers généralistes, seules au sein de la structure de pilotage, limitées sur les aspects techniques Ancrage institutionnel variable	Pilotage généraliste de réseaux en développement
Breizpack	Structure de pilotage composée de 2 brokers spécialistes, hébergés et employés par la technopole, orientée vers l'innovation Choix délibéré des brokers en fonction de la phase du cycle de vie du réseau	Pilotage généraliste et spécialiste Rôles délibérés de broker de connaissances et de broker de réseau joués conjointement par les 2 pilotes
Packaging Valley	Structure de pilotage composée de 3 brokers complémentaires : un généraliste, un spécialiste et une administrative Poids des partenaires publics locaux	Pilotage multi-facettes dans un réseau mature, distribué entre les pilotes Rôles de mise en réseau, d'aide au développement local, rôle émergent d'intermédiaire de connaissances

Tableau 7 : Présentation synthétique des résultats

Le principal apport conceptuel de cette recherche est la mise en évidence d'une articulation entre profils des brokers et poids des partenaires d'une part, et rôles associés en termes de pilotage d'autre part. Cette recherche n'est toutefois pas exempte de limites. Au delà de l'industrie française de l'emballage retenue ici, d'autres contextes industriels et nationaux mériteraient d'être visités pour améliorer la validité externe des résultats.

Apports conceptuels de la recherche

Ce travail souligne les spécificités du pilotage centré d'un réseau interorganisationnel. Loin d'être homogène, comme une lecture rapide de la littérature pourrait le laisser penser, il prendrait différentes formes selon la phase du cycle de vie du réseau, confirmant ainsi certaines observations empiriques (Chaston, 1995 ; CDIF, 2005). Le pilotage s'étofferait ainsi avec la maturité du réseau, d'une logique généraliste première de mise en réseau vers une logique mixte, généraliste d'une part, et spécialiste, en termes de connaissances d'autre part. Le profil des brokers, principalement appréhendé ici par l'articulation de leurs compétences et de leur réseau social, semblerait également influencer leurs rôles en termes de pilotage : tant ceux pour lesquels ils ont été recrutés, variables selon le degré de maturité du réseau, que les plus émergents, en termes de connaissances par exemple.

En amont, le choix du broker en fonction des rôles préétablis explique en partie son profil, généraliste ou spécialiste. Des rôles plus émergents peuvent également voir le jour, en fonction des compétences des pilotes. A Packaging Valley, le rôle de broker de connaissances est apparu ainsi, grâce à un broker spécialiste, ingénieur en emballage. Cette recherche apporte donc des précisions quant au poids de la composition de la structure de pilotage (Lundequist et Power, 2002) sur le type de pilotage mis en œuvre. Des brokers généralistes mettront en œuvre un pilotage du même type, commun à tous les réseaux étudiés. Des brokers spécialistes sont nécessaires pour faire évoluer le pilotage vers une logique de connaissance. Cette recherche souligne également que des complémentarités en termes de compétences peuvent naître entre brokers de différents réseaux, comme on le constate avec France Emballage, ou entre brokers au sein de la structure de pilotage d'un réseau local. Dans le cas de Packaging Valley, les différentes dimensions du pilotage semblent être réparties entre les membres de la structure. On constate même à l'intérieur du réseau un degré élevé de spécialisation du rôle des pilotes en fonction de leurs compétences. Le broker généraliste joue un rôle de broker de financement et de légitimation du réseau quand le spécialiste assure sur le terrain un rôle de broker de réseau et de connaissances. Notre travail vient donc éclairer l'influence de la composition de la structure de pilotage et du processus de choix d'un broker de réseau local, deux thèmes jusqu'à présent peu explorés par une littérature qui explorait trop peu l'hétérogénéité des brokers.

Au-delà du poids des variables individuelles, le contexte d'action du broker, en particulier les relations avec les financeurs et avec l'éventuelle organisation hébergeant le réseau influence le type de pilotage mis en œuvre. Lorsque les pilotes sont hébergés par une organisation publique locale, leurs missions annexes agissent comme contrainte sur leur rôle dans le réseau. Cet ancrage institutionnel est source d'opportunité pour le réseau, qui peut se développer grâce à ce soutien. Il peut devenir une contrainte, assumée ou négociée par les pilotes, qui adoptent ainsi diverses stratégies pour préserver la légitimité du réseau et la leur, dans les mondes institutionnels et industriels. Les brokers sont également conduits à jouer dans le réseau un rôle d'accompagnement local pour le compte de cette dernière.

Cette recherche propose un éclairage du fonctionnement des réseaux locaux d'organisations, en particulier émergents, soutenus ou issus des récentes politiques publiques, qui souvent sont pilotés par des brokers. Nous soulignons ici que leurs caractéristiques et leurs rôles sont variables, complétant certains constats empiriques (Pommier, 2004 ; Ginsbourger et al., 2006). Dans le cas particulier des réseaux locaux d'organisations, le pilotage du réseau doit allier homogénéité industrielle et territoriale et hétérogénéité des acteurs et de leurs logiques.

Le pilote est un intermédiaire entre le monde institutionnel et celui des entreprises (Boltanski et Thévenot, 1991). Il peut jouer différents rôles, généraux ou spécifiques, en fonction de son profil et des orientations de ses partenaires. Loin d'être neutre, le choix d'un broker constitue donc un levier d'action potentiel pour les partenaires du réseau local, le rôle du broker restant toutefois en partie émergent. Cette recherche présente donc un intérêt pour les partenaires publics qui soutiennent les réseaux locaux et recrutent leurs pilotes. Elle s'adresse de même aux brokers de réseau eux-mêmes, actuels et futurs.

Limites et pistes de recherche

Les méthodes de recherche qualitatives nous conduisent à arbitrer entre forte validité interne ou externe des résultats. Dans cette recherche, nous avons étudié quatre réseaux industriels français comparables. La validité interne de nos résultats paraît donc forte. La validité externe est quant à elle plus faible. Choisir une industrie unique permet certes d'accroître la validité interne, mais on pourrait toutefois s'interroger sur le poids des spécificités du secteur de l'emballage dans nos résultats. Le fait que ce secteur soit très fragmenté par matériau (bois, verre, métal, plastique ou carton) pourrait expliquer pourquoi les réseaux locaux naissent souvent grâce à des initiatives publiques. Lorsque les collaborations ne sont pas suffisamment motivées, l'intervention d'un acteur tiers est en effet souvent nécessaires (Brass et al., 2004). Lors de leur émergence, les réseaux de cette industrie auraient donc d'autant plus besoin d'être pilotés par un broker pour survivre. Il conviendrait par conséquent d'élargir cette recherche à d'autres industries, afin d'accroître le degré de généralisation de nos résultats.

L'ancrage français des réseaux étudiés nous a permis d'isoler l'influence du contexte, notamment public, particulièrement prégnant en France. Une comparaison internationale de réseaux locaux nous aiderait à mieux cerner la spécificité du contexte institutionnel français et son poids dans nos résultats. Le cas du Danemark serait pertinent : les brokers de réseaux locaux apparaissent là-bas comme des entrepreneurs au premier sens du concept de broker (Burt, 1992), tentant de tirer profit d'une mise en réseau d'acteurs (OCDE, 1999 ; Rosenfeld, 2001), la dimension institutionnelle y étant moins prégnante qu'en France.

BIBLIOGRAPHIE

- Assens, C. (2003), Le réseau d'entreprises : vers une synthèse des connaissances, *Management International*, 7: 4, 49-59.
- Baumard, P., C. Donada, J. Ibert et J.-M. Xuereb. (2003), La collecte des données et la gestion des sources, in R. A. Thiétart & collectif (dir.) *Méthodes de recherche en Management*, Paris: Dunod, 224-256.
- Becattini, G. (1990), The Marshallian industrial district as a socio-economic notion, in F. Pyke, G. Becattini & W. Sengenberger (dir.) *Industrial districts and inter-firm co-operation in Italy*, Geneva: International Institute for Labour Studies, ILO, 37-51.
- Belussi, F. (1999), Policies for the development of knowledge-intensive local production systems, *Cambridge Journal of Economics*, 23: 729-747.
- Boari, C. et A. Lipparini. (1999), Networks within industrial districts: Organizing knowledge creation and transfer by means of moderate hierarchies, *Journal of Management and Governance*, 3: 339-360.
- Boltanski, L. et L. Thévenot (1991), *De la justification : les économies de la grandeur*, Paris: Gallimard.
- Brass, D.J., J. Galaskiewicz, H.R. Greeve et W. Tsai. (2004), Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective, *Academy of Management Journal*, 47: 6, 795-817.
- Brenner, T. (2000), The evolution of localised industrial clusters: Identifying the processes of self-organisation, *Papers on Economics and Evolution*, 11: Max Planck Institute.
- Burt, R.S. (1982), *Toward a structural theory of action*, New York: Academic Press.
- Burt, R.S. (1992), *Structural holes: The social structure of competition*, Cambridge: Harvard University Press.
- Burt, R.S. (2004), Structural holes and goods ideas, *American Journal of Sociology*, 110: 2, 349-399.
- CDIF. (2005), *Compte-rendu des Rencontres des Réseaux Productifs Locaux*, Saint-Etienne, 1er et 2 juin 2005.
- Ceglie, G. (2003), Cluster and network development: Examples and lessons from UNIDO experience, in Conference in honour of Professor Sebastiano Brusco, Modena, 12-13 September 2003.
- Chaston, I. (1995), Danish Technological Institute SME sector networking model: Implementing broker competencies, *Journal of European Industrial Training*, 19: 1, 10-17.
- Comité Interministériel à l'Aménagement du Territoire. (2004), *Dossier de presse du Comité Interministériel à l'Aménagement du Territoire*.
- Doz, Y.L., P.M. Olk et P.S. Ring. (2000), Formation processes of R&D consortia: Which path to take? Where does it lead?, *Strategic Management Journal*, 21: 239-266.
- Dyer, J.H. et K. Nobeoka. (2000), Creating and managing a high performance knowledge sharing network: The case of Toyota, *Strategic Management Journal*, 21: 345-367.
- Ehlinger, S., V. Perret et D. Chabaud. (2007), Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisation ?, *Revue Française de Gestion*, 170: 155-171.
- Eisenhardt, K.M. (1989), Building theories from case study research, *Academy of Management Review*, 14: 4, 532-550.
- Emirbayer, M. et J. Goodwin. (1994), Network analysis, culture, and the problem of agency, *American Journal of Sociology*, 99: 6, 1411-1454.
- Feldman, M.P., J.L. Francis et J. Bercovitz. (2005), Creating a cluster while building a firm: Entrepreneurs and the formation of industrial clusters, *Regional Studies*, 39: 1, 129-141.
- Friedman, R.A. et J. Poldony. (1992), Differentiation of boundary spanning roles: Labor Negotiations and Implications for role conflict, *Administrative Science Quarterly*, 37: 28-47.

- Geindre, S. (2005), Le rôle de l'acteur tiers dans la construction d'un réseau stratégique, *Revue Française de Gestion*, 31: 154, 75-91.
- Ginsbourger, F., P. Lefebvre et F. Pallez (2006), *Le rôle des SPL dans la stimulation de l'innovation*, Paris: DIACT.
- Grandori, A. et G. Soda. (1995), Inter-firm networks: Antecedents, mechanisms and forms, *Organization Studies*, 16: 2, 183-214.
- Gulati, R. (1998), Alliances and Networks, *Strategic Management Journal*, 19: 4, 293-317.
- Gulati, R., D.A. Dialdin et L. Wang. (2002), *Organizational Networks*, (dir.) Blackwell Companion to Organizations, 281-304.
- Gulati, R., N. Nohria et A. Zaheer. (2000), Strategic networks, *Strategic Management Journal*, 21: 203-215.
- Hanna, V. et K. Walsh. (2002), Small firm networks: A successful approach to innovation?, *R&D Management*, 32: 3, 201-207.
- Hargadon, A. et R.I. Sutton. (1997), Technology Brokering and Innovation in a Product Development Firm, *Administrative Science Quarterly*, 42: 4, 716-749.
- Huggins, R. (2000), The success and failure of policy-implemented inter-firm network initiatives: Motivations, process and structure, *Entrepreneurship and Regional Development*, 12: 111-135.
- Huggins, R. (2001), Inter-firm network policies and economic growth: Evaluating the impact of initiatives in United Kingdom, *Research Policy*, 30: 443-458.
- Human, S.E. et K.G. Provan. (2000), Legitimacy building in the evolution of small-firm multilateral networks: A comparative study of success and demise, *Administrative Science Quarterly*, 45: 327-365.
- Jarillo, J.C. (1988), On strategic network, *Strategic Management Journal*, 9: 31-41.
- Josserand, E. (2007), Le pilotage des réseaux, *Revue Française de Gestion*, 170: 95-102.
- Kingsley, G. et E.J. Malecki. (2004), Networking for competitiveness, *Small Business Economics*, 23: 71-84.
- Klein, K.J., S.L. Palmer et A.B. Conn. (2000), Inter-organizational relationships: A multilevel perspective, in K. J. Klein & W. J. Kozlowski (dir.) *Multilevel Theory, Research and Methods in Organizations*, Vol. 267-307, San Francisco: Jossey Bass.
- Lazerson, M.H. et G. Lorenzoni. (1999), The firms that feed industrial districts: A return to the Italian source, *Industrial and Corporate Change*, 8: 2, 235-250.
- Lecocq, X. (2003), *Comportements d'acteurs et dynamique d'un réseau interorganisationnel: le phénomène des écarts relationnels*, Lille, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion.
- Lorenzen, M. (2002), Ties, trust, and trade: Elements of a theory of coordination in industrial clusters, *International Studies of Management and Organization*, 32: 4, 14-35.
- Lorenzoni, G. et C. Baden-Fuller. (1995), Creating a strategic center to manage a web of partners, *California Management Review*, 32: 3, 146-163.
- Lundequist, P. et D. Power. (2002), Putting Porter into practice? Practices of regional cluster building: Evidence from Sweden, *European Planning Studies*, 10: 6, 687-704.
- Malecki, E.J. (2002), Hard and soft networks for urban competitiveness, *Urban Studies*, 39: 5/6, 929-945.
- Malecki, E.J. et D. Tootle. (1995), An evaluation of networks and group services for small firms, in *Workshop on Evaluation Manufacturing Modernization*, Atlanta.
- Malecki, E.J. et D. Tootle. (1996), The role of networks in small firms competitiveness, *International Journal of Technology Management*, 11: 43-57.
- Mangematin, V. (2006), The role of regional institutional entrepreneurs in the emergence of clusters in nanotechnologies, in *DRUID Summer Conference*.
- McEvily, B. et A. Zaheer. (1999), Bridging ties: A source of firm heterogeneity in competitive capabilities, *Strategic Management Journal*, 20: 1133-1156.

- McEvily, B. et A. Zaheer. (2004), Architect of trust: The role of network facilitators in geographical clusters, in R. Kramer & K. Cook (dir.) *Trust and distrust in organizations*, Russel, Sage.
- Molina-Morales, F.X., M.A. Lopez-Navarro et J. Guia-Julve. (2002), The role of local institutions as intermediary agents in the industrial district, *European Urban and Regional Studies*, 9: 4, 315-330.
- OCDE. (1999), Boosting innovation, the cluster approach, *OECD Proceedings*.
- Pommier, P. (2004), *SPL et Pôles de Compétitivité*, Datar.
- Porter, M.E. (2000), Location, competition, and economic development: Local clusters in a global economy, *Economic Development Quarterly*, 14: 1, 15-34.
- Powell, W.W. (1990), Neither market nor hierarchy: Network forms of organization, *Research in Organizational Behaviour*, 12: 295-336.
- Powell, W.W. et L. Smith-Doerr. (1994), Network and economic life, in N. J. Smelser & R. Swedberg (dir.) *Handbook of Economic Sociology*, Princeton: Princeton University Press, 368-402.
- Provan, K.G., A. Fish et J. Sydow. (2007), Interorganizational Networks at the Network Level: A Review of the Empirical Literature on Whole Networks, *Journal of Management*, 33: 3, 479-516.
- Provan, K.G. et S.E. Human. (1999), Organizational learning and the role of the network broker in small-firm manufacturing networks, in A. Grandori (dir.) *Interfirm Networks*, London and New York: Routledge, 185-207.
- Raveyre, M.-F. et J. Saglio. (1984), Les systèmes industriels localisés. Eléments pour une analyse sociologique des ensembles de PME industriels, *Sociologie du Travail*, 2: 157-176.
- Rosenfeld, S.A. (2001), *Networks and Clusters: The Yin and Yang of Rural Development, Exploring Policy Options for a New Rural America*.
- Snow, C.C., R.E. Miles et H.J. Coleman. (1992), Managing 21st century network organization, *Organizational Dynamics*, Winter 1992: 5-20.
- Stevenson, W.B. et D. Greenberg. (2000), Agency and Social Networks: Strategies of Action in a Social Structure of Position, Opposition, and Opportunity, *Administrative Science Quarterly*, 45: 4, 651-678.
- Sverrisson, A. (2001), Translation networks, knowledge brokers and novelty construction: Pragmatic environmentalism in Sweden, *Acta Sociologica*, 44: 313-327.
- Uzzi, B. (1997), Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness, *Administrative Science Quarterly*, 42: 35-67.
- Van Lente, H., M. Kekkert, R. Smits et B. van Waveren. (2003), Roles of systemic intermediaries in transition processes, *International Journal of Innovation Management*, 7: 3, 1-33.
- Winkler, I. (2006), Network governance between individual and collective goals: Qualitative evidence from six networks, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12: 3, 119-134.
- Winther, L. (2003), Local production systems and organizational change: Hierarchization and competing firm networks in Marinha Grande, Portugal, *European Planning Studies*, 11: 2, 171-191.
- Yin, R.K. (2003), *Case Study Research, Design and Methods*, Thousand Oaks: Sage.
- Zaheer, A. et G.G. Bell. (2005), Benefiting from network position: Firm capabilities, structural holes, and performance, *Strategic Management Journal*, 26: 9, 809-825.