

Approche managériale, dynamique et sociométrique de réseaux territorialisés : le cas du Réseau de Développement Technologique (RDT) des Pays de la Loire.

Eric ALLIX-DESFAUTAUX

Maître de conférences HDR, Directeur de thèse, IAE de Caen Basse-Normandie,

3 Rue Claude Bloch, BP 5160, 14075 CAEN Cedex

eric.allix-desfautaux@unicaen.fr

Marjorie RENAUD

Docteur ès Sciences de Gestion, NIMEC, IAE de Caen Basse-Normandie,

3 Rue Claude Bloch, BP 5160, 14075 CAEN Cedex

marjorie.renaud@unicaen.fr

Résumé

L'attractivité territoriale est un enjeu important pour les vingt-deux régions françaises, qui semblent prendre toute leur importance dans un environnement économique mondialisé et mouvant (Veltz, 1994). Les Réseaux de Développement Technologique œuvrent à faire travailler ensemble structures publiques et parapubliques, accompagnant les entreprises dans leurs projets d'innovation. Le RDT est un réseau national décliné en région. Au niveau de chaque région française, celui-ci est animé par une cellule d'animation, composée d'un animateur et d'un ou plusieurs chargés de mission. Cette étude part d'un constat relatif au pilotage de ce type de réseau issu du domaine public. Nous notons en effet qu'une des difficultés encore subsistante consiste, pour un animateur, à trouver de nouveaux indicateurs pour évaluer l'existence ou non d'un « effet réseau ». Pour répondre à cette problématique, nous proposons le recours à une représentation graphique, afin d'analyser les relations inter individuelles entre membres et en dehors du réseau. Notre objectif est de schématiser ces relations, par le biais des sociogrammes (recours au logiciel Ucinet). Notre premier objectif a donc été, par une revue de la littérature, de rechercher les études faites sur le sujet. Celles-ci semblent peu nombreuses et ne nous ont pas permis de trouver des indicateurs précis. Au contraire, nous avons pu relever que la problématique relative aux indicateurs est omniprésente dans le management public. Par le recours à la théorie des réseaux sociaux, nous proposons une approche interactionnelle afin de mieux comprendre le fonctionnement de ces réseaux territorialisés, créés assez récemment dans le domaine public. Cet article évoque la complémentarité entre liens forts et liens faibles (Granovetter, 2000 ; Hite, Hesterly, 2001). L'hypothèse d'une configuration relationnelle éventuelle à privilégier semble une base théorique intéressante, permettant de fournir une base d'observation quant à l'animation de ces réseaux territorialisés. L'intérêt de cette recherche est donc de montrer dans quelle mesure la théorie des réseaux sociaux peut être appliquée et apporter à l'étude de ces réseaux. Au sens managérial, l'intérêt est de montrer l'apport opérationnel du sociogramme, en tant qu'outil d'aide à la décision et à l'action. Dans le cadre de cet article, une approche dynamique des réseaux est également proposée par le recours à la réalisation de sociogrammes réalisés sur une dizaine d'années. Une approche rétrospective permet de cartographier le réseau dit « fictif » (faisant référence au réseau de relations tel qu'il aurait pu l'être sans les relations suscitées par la mise en réseau), et le réseau « réel » (reprenant tous les liens déclarés par les membres avant et après leur entrée dans le réseau). La comparaison de ces deux sociogrammes montre l'existence ou non d'un « effet réseau » et permet de mettre en exergue cinq types de trajectoires de développements différents.

Mots clés : Réseaux territorialisés, animateur de réseau, liens forts, liens faibles, sociogramme.

Selon Deltour (2000, p. 2.-3), « force est de constater que les interrogations portant sur les pratiques de réseau ont jusqu'ici surtout concerné les organisations marchandes. Qu'en est-il des organisations particulières que sont les administrations publiques ? » En 2000, l'auteur considérait le réseau dans le domaine public comme une forme de coordination nouvelle par rapport aux pratiques antérieures, et spécifique par rapport aux pratiques des entreprises privées. Les objectifs pouvaient sembler en effet différents entre liés à une stratégie d'entreprise et ceux liés à une stratégie territoriale. L'objet d'étude de ce travail concerne donc les réseaux « institutionnels » en région, dont les membres sont des structures publiques et parapubliques (les représentants de l'Etat, la Région, les Chambres consulaires, les Comités d'expansion, les centres techniques, etc.). Ce type de réseau existe dans divers domaines d'activités tels que la création d'entreprise, l'international, le tourisme, etc. En 2010, ces réseaux, sous la contrainte des acteurs publics (Etat, régions, etc.), sont de plus en plus exposés et tenus de « rendre des comptes » attestant de leur impact positif durable, réel et efficace sur la vie économique d'un territoire déterminé.

Le terrain de recherche étudié dans cet article est le Réseau de Développement Technologique (RDT). C'est un réseau national créé en 1995, décliné et mis en œuvre dans chaque région française. Ce réseau, qui bénéficie d'une certaine ancienneté, constitue une base intéressante d'observation. La création des RDT provient d'un constat du gouvernement français dans les années 1980 relatif au nombre important de structures publiques et parapubliques dont la mission était l'accompagnement des entreprises dans leur développement économique. Dans un souci d'harmonisation et de mutualisation, Hubert Curien, alors Ministre de la Recherche et de l'Industrie, propose en 1990 la création, à titre expérimental, des Réseaux de Diffusion Technologique. Le dispositif couvre aujourd'hui l'ensemble du territoire métropolitain. Sur les 22 régions françaises, les RDT comptent environ 1700 membres, acteurs publics ou parapublics impliqués dans le transfert de technologie ou le développement industriel. Les RDT sont coordonnés au niveau national par la cellule d'animation du RIDT (Réseau Interrégional de Diffusion Technologique), située au sein d'Oséo. Au niveau régional, une cellule d'animation locale, composée d'un animateur et d'un ou plusieurs chargés de mission, adapte et gère le pilotage du réseau. L'objectif premier de ce type d'organisation est de favoriser les liens entre divers acteurs.

Afin de comprendre le fonctionnement de ce type d'organisation et pouvoir proposer des améliorations, notre perspective d'étude est celle des **réseaux sociaux**. Au vu des investissements en termes de temps, de moyens humains et matériels pour créer, animer, développer et faire évoluer ce maillage régional, la problématique principale que rencontrent les animateurs de ce type de réseaux est de **ne pas pouvoir quantifier et visualiser les relations entre les membres du réseau ainsi que d'évaluer la présence ou l'absence d'un « effet réseau »**. Les animateurs constatent en effet n'avoir actuellement qu'une vision partielle de « qui travaille avec qui ». Le fait de mieux connaître le maillage d'un réseau au

niveau départemental, régional et interrégional, présente deux intérêts principaux. Concernant l'existant, cela permet à l'animateur :

- de connaître la structure des relations qui se nouent au sein et en dehors de son réseau ;
- de pouvoir observer l'existence ou l'absence de groupes homogènes ;
- de mettre en évidence d'éventuelles zones de conflits ;
- de voir apparaître des partenaires potentiels...

Concernant **l'évolution du réseau**, il semble également intéressant pour l'animateur de savoir s'il doit favoriser le renforcement des liens en interne (par des rencontres plus fréquentes, par la création de groupes de travail ou autres) ou ouvrir son réseau grâce à de nouveaux partenariats pour qu'il soit plus efficace.

La perspective d'analyse, présentée dans cet article, est de considérer le territoire (la région) comme un construit de ressources issues des relations entre compétences locales. A l'aide d'une étude sociométrique réalisée auprès d'un réseau territorialisé (le cas du RDT Pays de la Loire), l'objectif de notre étude est de pouvoir observer visuellement et quantitativement l'évolution des liens entre divers types d'acteurs et d'en déduire quelques préconisations de pilotage.

Dans une première partie, nous présenterons le cadre théorique dans lequel s'inscrit cet article : réseaux territorialisés et théorie des réseaux sociaux. Après avoir formulé notre hypothèse générale, nous présenterons l'approche empirique qui nous a permis d'en retirer certains éléments de réponses.

1. APPROCHE DYNAMIQUE DE RESEAUX TERRITORIALISES

1.1. APPROCHE DEFINITIONNELLE D'UN RESEAU TERRITORIALISE : LE CAS DU RDT

Les réseaux étudiés, dans le cadre de cet article, sont les réseaux territorialisés. Appelés réseaux institutionnels (Eggrickx, 2000) ou réseaux territorialisés (De La Ville, France, 2004), ceux-ci sont « composés d'acteurs dont le but est de créer un maximum de valeur pour la région » (Capiez, Girlando, 2004, p. 21). Les réseaux territorialisés sont nés d'une volonté de l'Etat et de la Région afin de mutualiser les moyens, éviter les doublons d'actions, coordonner les actions de divers intervenants publics et parapublics dans l'accompagnement du développement économique des entreprises locales. Dans le cadre du RDT, nous pouvons citer, en région, les représentants de l'Europe, les représentants de l'Etat (DRIRE, DRRT, OSEO), le Conseil régional, les Conseils généraux et les Comités d'expansion économique, les communes et groupements, les Chambres consulaires régionales et locales (d'agriculture, de commerce et d'industrie, de métiers) et les organisations patronales (MEDEF, CGPME). Nous pouvons également citer les universités, les centres techniques, les centres de formation, les laboratoires de recherche, etc. Ces réseaux présentent certaines caractéristiques. Les statuts des membres sont différents ; ils sont financeurs, responsables de structures, chargés terrain, chefs d'entreprises, spécialistes. Leurs besoins en termes

d'informations et de compétences sont donc également différents. Ces acteurs locaux peuvent être membres d'autres réseaux, ce qui contribue à rendre complexe la gestion de ce type d'organisation. L'animateur du réseau a pour rôle de susciter et consolider les contacts entre les membres. Celui-ci n'a pas d'autorité hiérarchique. L'engagement est volontaire. Pour que le réseau soit pérenne, chaque acteur membre doit trouver son propre intérêt à participer au réseau. Les institutions doivent parvenir à faire « rentrer » le réseau territorialisé dans leurs priorités sans pour autant délaisser les domaines d'interventions qui légitiment par ailleurs leurs actions (De La Ville, France, 2004). Ce type de réseau n'a pas pour fonction d'être une structure supplémentaire dans le paysage institutionnel mais a pour objectif de faciliter le travail de chaque structure membre. C'est la raison pour laquelle certains RDT font le choix de ne pas communiquer directement auprès des entreprises. L'objectif premier et initial des RDT est de fédérer et créer des passerelles d'échanges d'informations entre les acteurs publics, afin d'augmenter leur efficacité dans leur accompagnement auprès des entreprises (notamment les TPE¹ et les PME²) et améliorer ainsi l'offre de service public dans le domaine de l'innovation et du développement technologique. En termes de veille et d'intelligence économique, dans un environnement où l'information est dense et facilement accessible, les structures d'accompagnement cherchent à leur fournir des données traitées sur les enjeux des technologies-clés et sur l'évolution des marchés. D'un point de vue budgétaire, harmoniser les interventions des institutionnels auprès des entreprises semble également être un moyen de « mieux utiliser l'argent public au service d'une stratégie de développement économique » (Région Basse-Normandie, 1999, p. 13). D'un point de vue stratégique, l'attractivité territoriale est devenue un enjeu important pour les régions (Zimmerman et al, 1999 ; Barabel, Meier, Schier, 2004). Les travaux sur la dynamique de proximité (Zimmerman et al, 1999 ; Gilly, Torre, 2000 ; Rallet, Torre, 2004) et la coordination de ressources mobilisables en termes de compétences (Nekka, Dokou, 2004 ; Colletis-Wahl, 2002) montrent l'importance des interactions entre les acteurs locaux et de leur mode de gouvernance. Le développement local semble résulter d'une combinaison de diverses ressources en interne (Veltz, 2000) et de son ouverture sur l'extérieur dans l'amorce d'une nouvelle dynamique ou dans son maintien (Zimmerman et al, 1999). La mise en place d'organisations en réseaux, au niveau territorial, semble permettre de préserver cette diversité des activités et de bénéficier de leurs complémentarités (Zimmermann et al, 1999).

1.2. RECOURS A LA THEORIE DES RESEAUX SOCIAUX DANS L'ANALYSE DE CES RESEAUX

Pour comprendre le fonctionnement d'un réseau d'institutions publiques et parapubliques, en région, l'approche par la théorie des réseaux sociaux et plus précisément la mobilisation des liens forts et des liens faibles au sens de Granovetter (2000) semble être une grille de lecture intéressante. L'analyse des réseaux

¹ Très petites entreprises

² Petites et moyennes entreprises

sociaux vise à dégager les caractéristiques et les configurations relationnelles d'une organisation, tant sous l'angle statique de la structure réseau que sous l'angle plus dynamique de l'évolution de cette structure (Saint-Charles, Mongeau, 2005). Pour un animateur de réseau, connaître les relations entre ses membres semble lui permettre de connaître l'imbrication des ressources en interne en termes de compétences mais aussi de connaître les compétences auxquelles il peut avoir accès par tel ou tel membre. Selon Mahé de Boislandelle (1998, p. 383), « la connaissance des liens fondateurs d'un réseau permet d'anticiper sur les comportements, les capacités d'entraide, de mobilisation, de soutien, face à certaines difficultés ou succès rencontrés par les membres du réseau, en d'autres termes sur la capacité d'agir collectivement. »

1.2.1. Diverses approches relatives aux liens forts *versus* liens faibles

Selon Gargiulo et Benassi (2000), l'approche de Coleman (1988) et celle de Burt (1995) sont les mêmes, présentant toutes deux les liens forts comme un amplificateur de réciprocité. C'est au niveau de l'appréciation de leurs effets que les avis semblent différer. En effet, la notion de « liens forts » semble correspondre à la production de savoirs par le biais de la cohésion et de la confiance. Par la notion de « réseaux cohésifs », Coleman (1988) souligne les effets positifs de la fermeture d'un réseau, créant un climat de confiance entre les acteurs. Cette cohésion semble diminuer l'incertitude dans les échanges et favoriser la coopération. Parallèlement, la notion de « liens faibles » semble renvoyer à la diffusion de l'information. Nous faisons référence à « la force des liens faibles » de Granovetter (1973). Selon l'auteur (2000, p. 54), une information « aura une probabilité plus forte de demeurer enfermée dans quelques clans, si elle passe par des liens forts, que si les liens qu'elle utilise pour se propager sont faibles : elle ne pourra pas franchir de ponts ». L'auteur note toutefois qu'une certaine cohésion semble nécessaire au bon fonctionnement de l'organisation (Granovetter, 1985). Cette idée est reprise par Burt (1995), dans le cadre de ses travaux relatifs aux « trous structuraux ». Selon ce dernier (1995, p. 604), « un sous-ensemble, quelque soit le nombre de ses membres, est une source unique d'information parce que des acteurs liés les uns aux autres ont tendance à savoir les mêmes choses aux mêmes moments. Les sous-ensembles non redondants procurent davantage d'information [...] ». Burt (1995) souligne en effet qu'un réseau doit éviter l'enfermement, la nécessité étant de réunir des acteurs déconnectés afin d'accumuler le plus de ressources possibles.

1.2.2. Avantages et inconvénients de chaque type de lien

En reprenant diverses approches sur le sujet (Uzzi, 1996 ; Hite, Hesterly, 2001 ; Zenger, Lazzarini, 2002), nous pouvons en déduire que les liens forts et les liens faibles semblent présenter respectivement des avantages et des inconvénients. En effet, les liens forts semblent essentiels à l'organisation afin d'instaurer

une certaine confiance nécessaire à son fonctionnement interne. Les liens forts semblent également permettre une prise de décision plus rapide et un même langage (Uzzi, 1996). Confiance, résolution de problèmes collectifs et partage des ressources, selon Zenger et Lazzarini (2002), les liens forts découragent l'opportunisme et encouragent l'investissement, la stabilité et l'efficacité. Or, au-delà d'un certain seuil d'intensité dans les relations, les acteurs semblent se couper du marché et se confiner dans des relations privilégiées (Uzzi, 1996). En référence aux informations redondantes³ évoquées par Burt (1995), Uzzi (1996, p. 26) note qu'avoir des contacts permanents avec les mêmes partenaires semble en effet priver l'organisation d'un accès à de nouvelles informations et de nouvelles idées. Durand (2000, p. 82) évoque également un stock de compétences (connaissance, savoir-faire existant, identité) que la firme a déjà acquis et qui est un levier pour créer rapidement de nouveaux projets. Or, selon l'auteur, ce stock de compétences peut également représenter un frein, les acquis empêchant la création d'un savoir réellement nouveau. L'inconvénient d'un réseau fermé semble donc être la création d'obligations entre les partenaires. Ceux-ci semblent plus enclins à travailler avec des contacts qui ont les mêmes intérêts et les mêmes points de vue. Burt (1995) démontre que ce ne sont pas ces types de liens qui créent le plus de richesse en termes d'informations. Un réseau trop « cohésif » semble réduire la communication et la flexibilité nécessaires à la création de contacts efficaces dans et en-dehors du réseau (Gargiulo et Benassi, 2000). Rigidité, inertie, le risque pour l'organisation serait de se couper de sources extérieures en termes d'informations et de ressources diverses (compétences, opportunités, etc.). Selon Zenger et Lazzarini (2002), plus les liens se renforcent, plus la coopération s'accroît mais plus l'autonomie décroît. En reprenant les travaux de Granovetter (2000) et de Burt (1995), l'activation de liens faibles par de nouveaux partenariats semble permettre l'apport de compétences nouvelles. Pour favoriser ce type de partenariat, Uzzi (1996) préconise de rapprocher des partenaires extérieurs, avec lesquels travaille déjà un des membres de l'organisation, auprès des autres membres. En effet, savoir qu'un membre de l'organisation travaille déjà avec ce partenaire met en confiance et semble faciliter le rapprochement. Cette notion de « common third parties » (Gargiulo, Benassi, 2000) nous semble intéressante pour, d'une part, identifier les compétences extérieures avec lesquels travaillent les membres d'un réseau et, d'autre part, savoir par le biais de quel acteur les membres ou l'animateur peuvent avoir accès à telle ou telle compétence. Les auteurs, précédemment cités, proposent donc dans leurs travaux de bénéficier des avantages des deux types de liens et d'en éviter les inconvénients respectifs. Nous pouvons citer Uzzi (1996) qui admet, dans un premier temps, que les liens forts sont nécessaires pour favoriser la confiance, dans la résolution de problèmes collectifs, pour une information plus riche. Au-delà d'un certain seuil, l'auteur note que ces liens forts peuvent toutefois empêcher l'adaptation. Uzzi (1996) évoque alors le « paradoxe de l'encastrement ». Afin d'éviter ce « sur-encastrement », l'auteur

³ Selon Burt (1995, p. 616), « des contacts fortement interconnectés ont plus de chances d'avoir les mêmes informations. »

propose d'éviter de développer des liens trop forts avec ses partenaires directs. Nous citerons également les « liens fluctuants » de Zenger et Lazzarini (2002) qui proposent, une fois que la confiance a permis de réaliser l'objectif, de réduire la force des liens pour éviter les inconvénients des liens forts. A nouveau, lorsque le manque de contact devient trop important et peut mettre en péril la relation, les auteurs proposent que l'entreprise cherche à renforcer les liens. Comme le précise Lecocq (2003), ces deux approches semblent difficilement applicables. Manipuler ainsi les liens peut représenter pour les partenaires un manque d'engagement et créer une certaine méfiance. Il semble que si un partenaire n'engage pas sa confiance, l'autre partenaire ne l'engagera pas non plus. Dans ce cas, si le risque d'une menace en terme d'enferment semble ici exclu, la création d'opportunités le semble tout autant.

1.2.3. Une approche dynamique des liens forts et des liens faibles montrant leur complémentarité

Selon Hite et Hesterly (2001), cette opposition entre avantages d'un réseau cohésif au sens de Coleman (1990) et avantages des trous structuraux au sens de Burt (1995) est amenée à persister. En effet, une grande majorité des travaux relatifs aux réseaux semble avoir une approche statique, analysant les réseaux de relations sur une période donnée. Les auteurs s'intéressent à la dynamique des réseaux et en déduisent la complémentarité de ces deux types de liens selon le stade de développement d'une organisation (émergence, début de croissance). Cette perspective dynamique semble concilier l'approche des liens forts et celle des liens faibles dans l'analyse des réseaux sociaux. Durant ces deux premières phases, l'entreprise semble effectivement avoir des objectifs et des besoins différents. Durant la phase d'émergence, Hite et Hesterly (2001) identifient une phase durant laquelle l'entreprise engage une nouvelle activité. Afin de créer ses ressources internes et de se stabiliser, cette phase semble être caractérisée par un réseau de relations majoritairement composé de liens forts permettant la création de confiance et d'une certaine cohésion, la connaissance mutuelle entre acteurs, une fréquence croissante des contacts. Nous pouvons faire référence aux points positifs d'un réseau cohésif au sens de Coleman (1990). Les liens faibles sont ici quasi inexistant, l'incertitude et une faible légitimité rendant frileux les partenaires potentiels. Plus l'entreprise croît, plus les liens forts semblent présenter certaines limites telles que la redondance d'information (Burt, 1995), la création d'obligations, le manque de diversité, de flexibilité ou d'adaptation. Selon cette perspective, les avantages des liens forts peuvent devenir peu à peu des contraintes. Tout en conservant une identité et une légitimité, le recours aux liens faibles semble nécessaire pour s'ouvrir à de nouvelles ressources propices à son développement. Ressources internes et externes, il semblerait qu'une entreprise, pour être efficace, doit être capable de maintenir un équilibre entre recours aux liens forts et liens faibles, afin de bénéficier des avantages de chaque type de lien (Hite, Hesterly, 2001). En référence aux notions d'encastrement et de désencastrement de Granovetter (2000), la connexion entre liens forts et liens faibles

semble en effet permettre la fertilisation croisée entre l'exploitation de ressources existantes pour se consolider et l'exploration d'autres ressources pour se développer.

1.3. DYNAMIQUE QUI S'AVERE APPLICABLE A L'EVOLUTION D'UN RESEAU TERRITORIALISE

1.3.1. Le recours à deux études de cas

Nous reprendrons, ici, l'étude d'Eggrickx (2000, p. 19) relative au réseau Camdib (Club alliance métaux pour le développement des industries du Biterrois) qui est un réseau de chefs d'entreprises créé en 1996 à l'initiative d'institutionnels de la région de l'Hérault. L'auteur, dans ses observations, note une phase de consolidation durant laquelle les partenaires apprennent à se connaître. « La constitution d'un réseau suppose de modifier les schémas existants », ce qui nécessite le développement d'une aptitude à travailler en partenariat. Cette phase doit permettre aux acteurs locaux de renforcer la confiance interpersonnelle et de découvrir des synergies potentielles. Dans l'évolution du réseau Camdib, l'auteur a pu remarquer des échanges de plus en plus spontanés et informels, des échanges d'expériences, les premières coopérations, des relations qui s'inscrivent dans le temps. A cette phase d'émergence semble suivre une phase d'institutionnalisation permettant de définir et formaliser les objectifs communs et les projets collectifs, de faire adhérer les membres à « un ensemble cohérent de valeurs et de normes » (Eggrickx, 2000, p. 15) (nous pouvons citer le « code de déontologie » mis en place par les Réseaux de Développement Technologique) ; élaborer des outils afin de capitaliser et mutualiser les informations (base de données entreprises par exemple), évaluer les actions (comptes-rendus d'activité). Durant cette phase, les échanges répétés et les expériences des premières coopérations sont capitalisés à travers le développement de procédures formelles, en vue de faciliter les échanges et d'en évaluer les impacts. « Même une structure réticulaire ne peut fonctionner sans un minimum d'ordre. » (Eggrickx, 2000, p.15) « Un réseau informel ne peut se pérenniser sans un minimum d'institutionnalisation, de procédures formelles, de construction d'un cadre garantissant les échanges et renforçant ainsi la confiance » (p. 19). Selon l'auteur, les règles de fonctionnement doivent être acceptées par tous. Cet aspect formel doit toutefois rester « léger » en termes de procédures faute de quoi le réseau n'aurait plus lieu d'être. « L'effet pervers d'une grande formalisation de certains réseaux » (Charbonneau, 2005, p. 185) est de solliciter, en termes de temps et d'énergie, une charge de travail supplémentaire pour le membre alors que celui-ci a déjà une mission confiée par la structure dont il est le salarié (De La Ville, France, 2004 ; Charbonneau, 2005). En effet, l'objectif de s'organiser en réseau est de faire gagner du temps et de faciliter le travail des chargés terrain. Sa valeur ajoutée semble être sa souplesse dans l'action (Charbonneau, 2005). Un réseau n'a pas une structure figée, chaque institution y trouvant progressivement sa place et son rôle. L'existence d'un noyau d'acteurs engagés dans le projet semble toutefois primordiale (De La Ville, France, 2004 ; Charbonneau, 2005). Durant cette phase, il semble nécessaire de clarifier les rôles de chaque membre au sein du projet (« rôles assignés à chaque structure »,

De La Ville, France, 2004, p.168) afin d'éviter certaines ambiguïtés et redondances d'actions. Nous relevons finalement une phase de maturité relative à une réflexion collective plus forte sur la stratégie de développement du réseau (le développement d'une capacité réflexive suite aux actions entreprises – Charbonneau (2005b, p. 185)). Il semble s'agir, dans cette phase, d'une prise de recul après la mise en place des premiers projets et de réajustements organisationnels, si besoin. L'objectif est de « permettre au système de déboucher sur un état stable dynamique, capable de s'auto-réguler et de s'adapter en permanence à l'environnement. » (Eggrickx, 2000, p. 19). Eggrickx (2000) évoque également l'arrivée de nouveaux entrants dans le réseau Camdib permettant l'accès à de nouvelles niches de développement pour les industriels membres. L'un des rôles du réseau semble donc de favoriser le développement de nouveaux partenariats et ainsi permettre de nouvelles synergies. En référence aux travaux relatifs aux liens forts et aux liens faibles, nous rappelons que trop de liens forts semble mener une organisation à se refermer sur elle-même. Inversement, nous pouvons également noter que trop de liens faibles semble amener à l'instabilité, le manque de cohésion en interne pouvant compromettre la pérennisation du réseau (De La Ville, France, 2004, p. 171). Il est intéressant de noter, pour le réseau Camdib, qu'un nouvel entrant est parrainé par un membre du réseau et que son adhésion doit être approuvée à l'unanimité. Eggrickx (2000, p. 16) note toutefois qu'« un accès trop restreint peut poser des problèmes à terme : cliques isolées insuffisamment intégrées à leur environnement », ce qui illustre les inconvénients des liens forts. Une autre étude de cas relative aux réseaux territorialisés nous apporte d'autres éléments de réflexion quant à l'évolution de ce type d'organisation. Par l'étude du Pôle Image Magelis d'Angoulême, De La Ville et France (2004) relèvent en effet certains éléments significatifs favorisant l'émergence d'un réseau. Dans le cas de ce pôle image, les auteurs notent la nécessité d'un réseau « à taille humaine » pour que le projet soit gérable, une collaboration et une culture territoriale préexistante autour de cette filière, une proximité institutionnelle (Gilly, Torre, 2000 ; Pecqueur, Zimmermann, 2004 ; Rallet, Torre, 2004) préalable qui facilite la mise en place de ce type de réseau autour d'objectifs communs. Les acteurs se connaissant déjà, la diffusion de l'information et la prise de décision sont plus rapides. Nous faisons référence ici au rôle positif des liens forts. De La Ville et France (2004), dans ce cas, mettent en parallèle le développement du volet formel et du volet informel, au sein du réseau. Un autre enjeu, gage de réussite, semble être de faire « rentrer » le réseau dans les priorités des membres et donc de leurs structures respectives. « Chaque institution doit parvenir à faire « rentrer » le Pôle image dans ses priorités sans pour autant délaisser les domaines d'interventions qui légitiment par ailleurs son action » (De La Ville, France, 2004, p. 168).

1.3.2. Mode de gouvernance : la mise en place d'une cellule d'animation préconisée

Concernant la coordination de ce type de réseau, la mise en place d'une structure organisationnelle telle qu'une cellule d'animation semble être une des conditions de réussite du projet (De La Ville, France, 2004 ;

Charbonneau, 2005). Cette structure permettrait en effet de matérialiser (formaliser) les partenariats (informels) et de piloter l'émergence de l'action collective « afin d'anticiper les blocages et prévenir l'épuisement du projet » (De La Ville, France, 2004, p. 171). Afin que le projet démarre, il apparaît nécessaire de concrétiser rapidement les premières initiatives afin de faire naître l'intérêt chez les membres et encourager la poursuite de la collaboration. En tant que « pivot », la structure qui anime ce type de réseaux a pour rôle d'en assurer sa pérennisation en maintenant l'intérêt des membres sur le long terme, en mobilisant les ressources nécessaires (internes et externes) à la réalisation de projets, enfin en favorisant la communication entre les membres. La valeur ajoutée de ce type d'organisation transversale dans le domaine institutionnel (organisation hiérarchique) semble être sa capacité d'adaptation, en explorant continuellement de nouvelles combinaisons de compétences et ainsi créer des ressources spécifiques (De La Ville, France, 2004). Le Réseau Canadien de Technologie (RCT) appelle cela la pensée novatrice, étant « constamment appelé à réinventer les façons de collaborer »⁴. Afin d'éviter le risque d'une fermeture du réseau sur lui-même, selon Charbonneau (2005, p. 184), « un réseau efficace doit être ouvert et pouvoir compter sur l'apport complémentaire de l'extérieur. » L'auteur note que tout en maintenant la cohésion en interne, un réseau semble devoir adapter son offre de service en mobilisant, de façon ponctuelle, certaines ressources externes. Nous pouvons citer, pour exemple, le RCT qui fait ponctuellement appel à des acteurs privés par spécialité (marketing, ressources humaines, financement, etc.).

Cohésion en interne et ouverture sur son environnement, ces éléments nous permettent de formuler une hypothèse générale de travail :

« Un réseau territorialisé, pour être efficace, doit tendre vers une structure relationnelle équilibrée entre le nombre de liens forts intra organisationnels (cohésion) et le nombre de liens faibles avec des acteurs extra organisationnels (ouverture). »

Cette hypothèse générale à laquelle se trouve confronté quotidiennement un animateur réseau, semble être une base de travail intéressante nous permettant d'émettre certaines propositions en termes d'activation ou de désactivation de liens. De même, lors du développement d'un réseau territorialisé, l'animateur doit surveiller sa configuration relationnelle et la faire évoluer d'une structure composée d'une majorité de liens intra organisationnels à une structure dont le nombre de liens avec des acteurs d'autres organisations est plus important.

⁴ [en ligne] < <http://rct-ctn.ca/fr/rct/mission.aspx> > (dernière date de consultation : le 15 avril 2008)

2. MÉTHODOLOGIE

Dans une démarche hypothético-déductive et afin de confronter notre hypothèse générale au terrain, nous présentons, dans cet article, les sociogrammes de deux départements ligériens représentatifs de la vie des réseaux en France au sein de ses 22 régions. Deux autres études dans deux autres régions (Bretagne et Poitou-Charentes) ont été réalisées mais ne seront pas ici exposées pour des raisons de concision des résultats. La collecte des données s'est faite par questionnaires. Comme le notent Angot et Josserand (2007, p. 420), « il est en effet difficile d'obtenir autrement des données précises sur la nature des relations qui existent entre les individus du réseau analysé. » Lors d'une vingtaine d'entretiens préliminaires avec des membres de RDT, nous avons en effet remarqué que les questions ouvertes amenaient systématiquement les répondants à déclarer travailler avec tous les autres acteurs régionaux. La collecte par questionnaire s'est donc avérée la plus pertinente, en y insérant la possibilité de citer cinq partenaires principaux et ponctuels (ce questionnaire, avant sa diffusion, a pu être évoqué avec des spécialistes de l'analyse des réseaux). Tout au long de la collecte, nous avons été en contact avec plusieurs des répondants afin de pouvoir répondre directement aux questions soulevées par le document et expliciter l'objectif de cette enquête. La méthode privilégiée est le recours au test sociométrique au sens de Moreno (1970, p. 52) et notamment au « générateur de noms » (Angot, Josserand, 2007, p. 420) qui consiste à demander à chaque membre de l'organisation considérée de citer les partenaires avec lesquels il a des relations. Deux types de questions relatives à la fréquence des relations ont été posés : les partenaires avec lesquels le répondant a le plus de contacts, dans le cadre de son activité, et les partenaires avec lesquels celui-ci a des contacts ponctuels. Ces deux questions nous ont effectivement permis d'insérer un critère d'intensité et de distinguer les liens forts et les liens faibles (liens avec les partenaires principaux pouvant être retranscrits dans les sociogrammes par des liens épaissis, liens avec des partenaires ponctuels pouvant être retranscrits par des liens moins épais).

Figure 1 : Questions génératrices de noms

« Pouvez-vous citer les 5 principaux partenaires avec qui vous avez le plus de contacts, dans le cadre de votre activité (nom du contact et structure pour chacun). Ces partenaires peuvent être membres ou non du RDT, en région ou hors région. »

« Pouvez-vous citer les partenaires avec lesquels vous avez des contacts ponctuels, lors de besoins précis, dans le cadre de votre activité (nom du contact et structure pour chacun). Ces partenaires peuvent être membres ou non du RDT, en région ou hors région (Vous pouvez citer jusqu'à 5 partenaires).

Ce que nous appelons des « contacts ponctuels » sont des partenaires avec lesquels vous ne travaillez pas habituellement mais que vous avez eu l'occasion de contacter, dans le cadre d'un besoin précis.

Source : Extrait de notre questionnaire

Le questionnaire a été envoyé à l'ensemble des membres du RDT, accompagné d'une liste de tous les partenaires. Les réponses apportées (un taux de réponse de 29% pour cette région, taux supérieur aux seuils généralement obtenus) nous ont permis d'établir la matrice relationnelle du réseau. Cette matrice est dite dirigée, les flèches, selon leur sens, représentant les personnes citant, les personnes citées, et les réciprocitys. Les questions portent sur les relations avec des partenaires en région, membres du RDT ou non, et sur les relations hors région que ceux-ci peuvent entretenir. Prendre en compte l'ouverture du réseau (Angot et Josserand, 2007, p. 423) semble présenter deux intérêts. Le premier semble être de pouvoir observer des ressources potentiellement utiles au réseau (en termes de compétences) et le second est de pouvoir connaître les relations interrégionales. Nous pouvons en déduire l'ouverture ou non du réseau sur son environnement. « Les réseaux sont souvent analysés comme des réseaux fermés. On considère que les acteurs inclus dans le réseau constituent un ensemble fermé. Or, dans de nombreuses situations, ce présupposé est problématique (Doreian et Woordard, 1994) » (Angot, Josserand, 2007, p. 423).

L'administration des questionnaires a été évoquée avec l'animateur de réseau. Le choix s'est porté sur un envoi fait par l'animateur lui-même afin de marquer son engagement pour cette étude. Cet envoi a fait suite à une réunion plénière (réunion régionale annuelle regroupant tous les membres du RDT) durant laquelle le sujet des réseaux sociaux a pu être présenté, en juin 2008.

Selon Angot et Josserand (1999, p. 401), « les méthodes d'analyse des réseaux ont souvent dû faire face à la critique d'être une photographie à un instant t. Il est en effet très rare de pouvoir étudier de manière dynamique l'évolution d'un réseau ». « La question du mode d'émergence et de développement de ces réseaux est en revanche peu explorée » (Dibiaggio, Ferrary, 2003, p. 112). Dans le même questionnaire et afin d'appréhender ces mêmes réseaux sociaux selon une approche plus « dynamique », l'insertion de questions relatives à la date d'entrée des membres dans le réseau et leurs partenariats avant cette adhésion nous a permis de retracer l'évolution de ces derniers. La notion de réseau dit « fictif » fait référence au réseau de relations tel qu'il aurait pu l'être sans les relations suscitées par la mise en réseau, la notion de réseau « réel » reprend tous les liens déclarés par les membres, à travers le questionnaire, avant et après leur entrée dans le réseau. La comparaison de ces deux sociogrammes semble nous permettre d'en déduire des trajectoires de développements différents pour chaque département étudié.

Figure 2 : Insertion de questions relatives aux partenariats antérieurs à l'adhésion au RDT

Depuis quelle année êtes-vous membre du RDT Pays de la Loire ?

Aviez-vous déjà eu des contacts ponctuels avec ces partenaires avant votre entrée dans le RDT?

Travaillez-vous avec ces partenaires (principaux) avant votre entrée dans le RDT?

Source : Extrait de notre questionnaire

Concernant la réalisation du sociogramme, la matrice de données a été réalisée *via* le logiciel Ucinet (Borgatti, Everett, Freeman, 1999), qui sert de base pour les représentations graphiques sur Netdraw. Les matrices consistent à marquer le lien ou le non lien entre tel ou tel acteur (Miles et Huberman, 1991), la présence ou l'absence de liens ayant toutes deux leur importance.

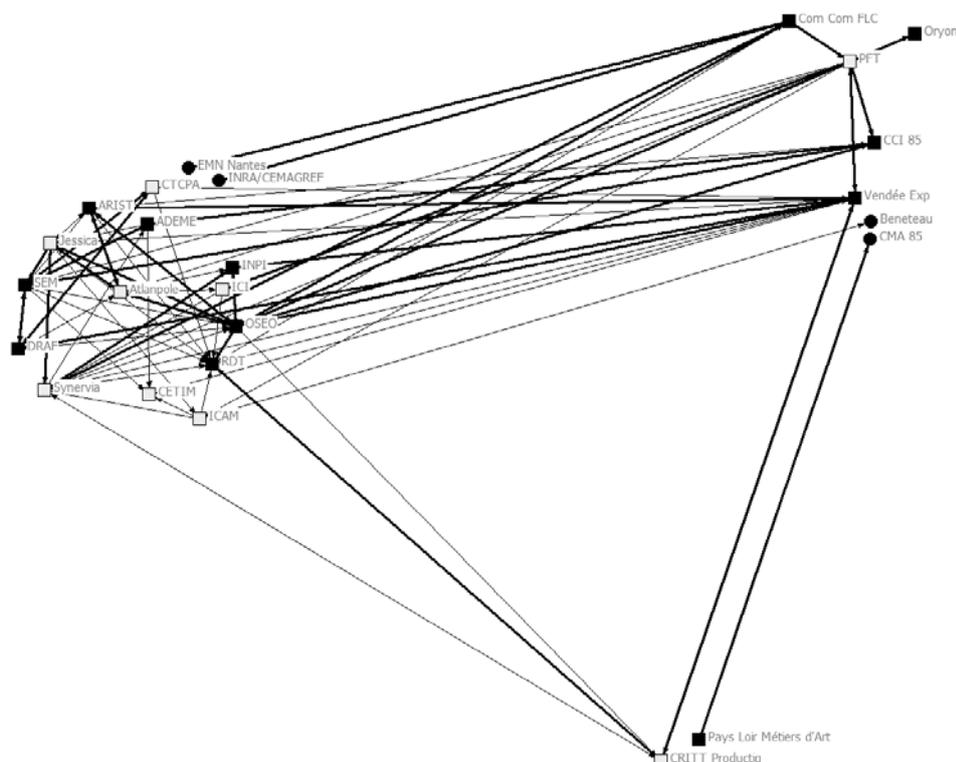
3. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Nous avons fait le choix, dans le cadre de cet article, de présenter l'évolution des liens de deux départements ligériens, afin de pouvoir présenter le déroulement complet de notre réflexion. Nous distinguons les membres que nous nommons « généralistes » (CCI, Comités d'expansion économique, etc.) par des carrés noirs et les membres « spécialistes » (centres techniques, laboratoires de recherche, etc.) par des carrés gris clair. Les ronds noirs représentent des structures non membres du réseau. Dans l'approfondissement de notre recherche, nous avons recours à cette classification afin de comprendre l'imbrication de liens entre ces deux catégories d'acteurs. Nous pouvons distinguer deux cas de figure.

3.1. DÉPARTEMENT DE LA VENDÉE

Le premier cas de figure relatif au département vendéen a pour caractéristique principale un nombre de liens hors département (dits liens externes) supérieur au nombre de liens intra départementaux (dits liens internes) (en nombre très faible). Apparaissent dans le sociogramme, ci-dessous, les liens intra et inter départementaux (avec les départements de Loire-Atlantique et de Maine-et-Loire).

Figure 3 : Sociogramme du département de la Vendée (85)

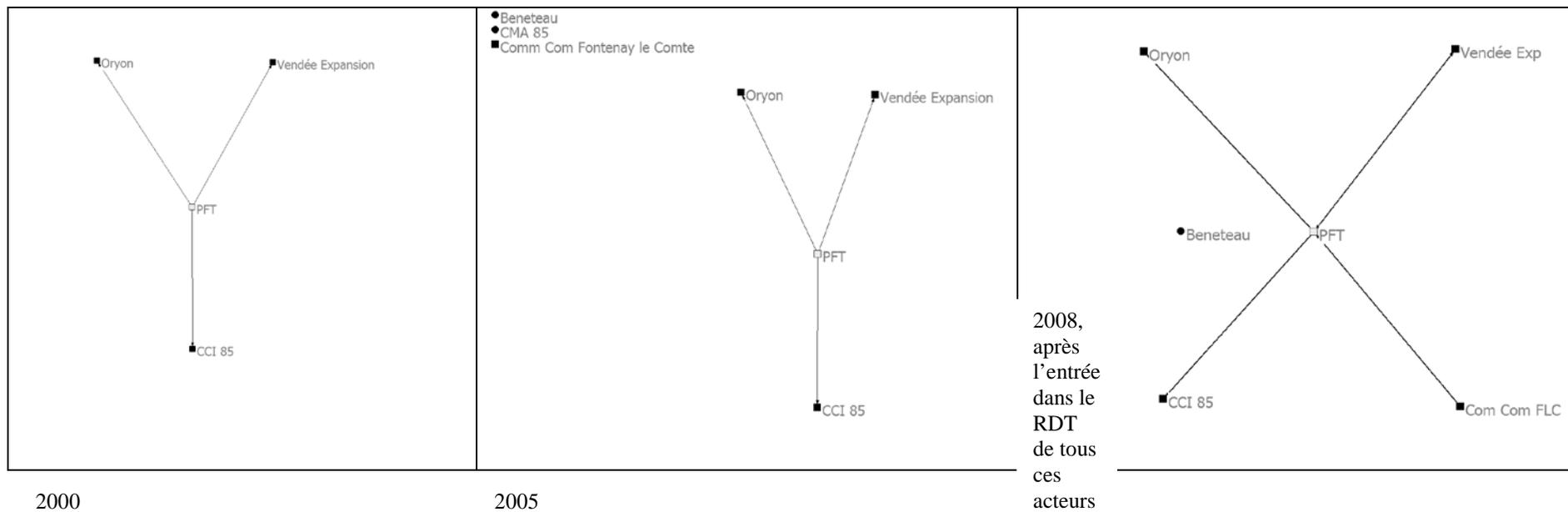


Pour le département étudié (la Vendée), le peu de liens en interne semble poser quelques interrogations. Nous pouvons noter qu'il y a un « spécialiste », membre du RDT, dans ce département. Il peut donc être envisageable d'en conclure que les membres « généralistes » se tournent vers l'extérieur pour avoir accès à d'autres ressources techniques (CTCPA, ICAM, CRITT productive, etc.). A noter également que ces membres proposent en partie le même type d'accompagnement relatif au développement technologique. Ceci semble pouvoir être une autre piste de réflexion. Etant au sud de la région, ce département peut sembler excentré mais nous ne pouvons en déduire que ce critère peut être explicatif du peu de contacts avec les autres départements, hors Loire-Atlantique.

Concernant l'évolution des liens intra départementaux (ci-dessous), nous pouvons noter que la Plateforme technologique, illustrée en tant que « spécialiste » dans ce sociogramme, semble avoir une position intéressante étant en relation avec les « généralistes » (Agences de développement économique, CCI⁵ et communautés de communes) non reliés entre eux. La comparaison du sociogramme antérieur qui reprend les acteurs qui travaillaient ensemble avant leur entrée dans le RDT, et le sociogramme réalisé en 2008 reprenant les liens antérieurs et les liens créés après l'entrée dans le RDT, semble montrer peu de liens supplémentaires entre les acteurs.

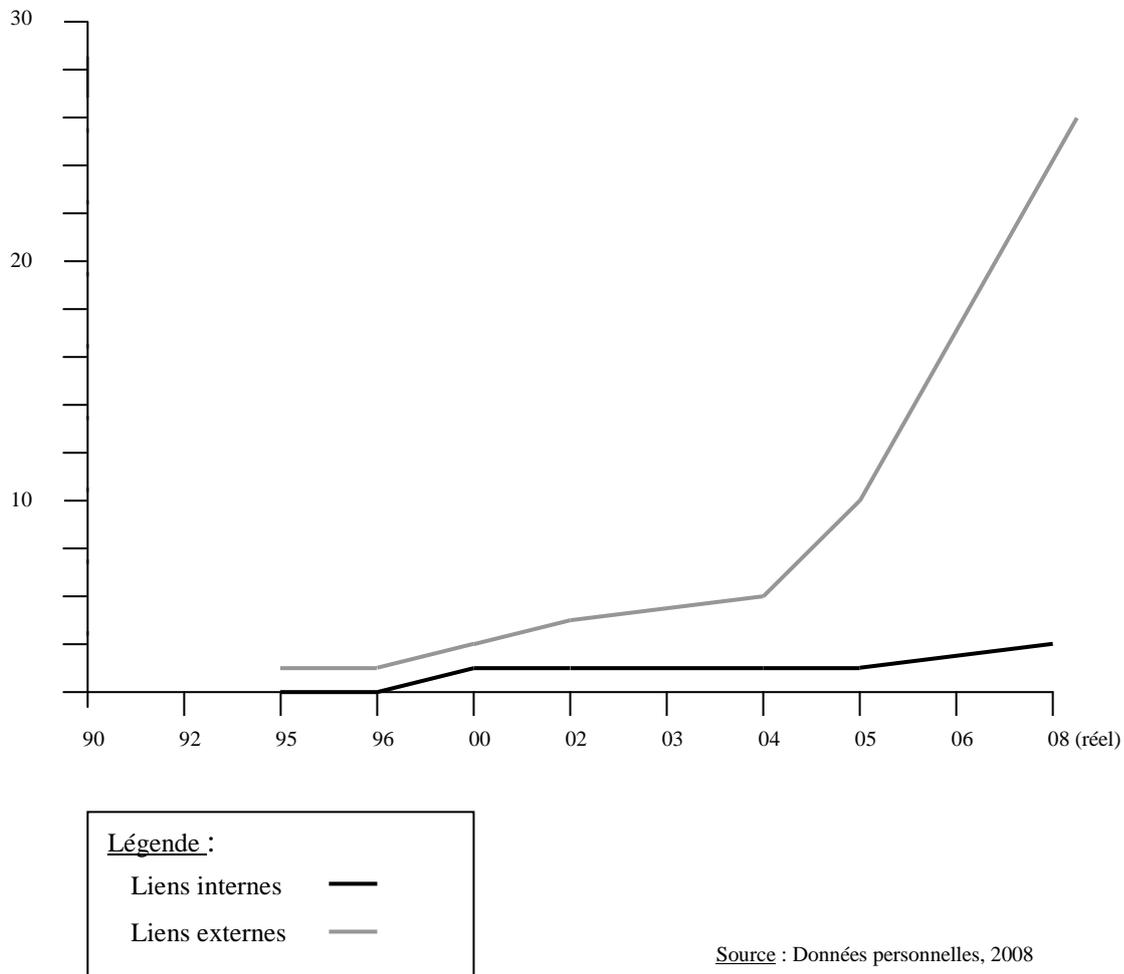
⁵ Chambres de Commerce et d'Industrie

Figure 4 : Evolution des liens intra départementaux – Sociogrammes du département de la Vendée (85)



Concernant l'évolution des liens intra et inter départementaux, nous pouvons noter que la création du réseau semble avoir suscité davantage la création de liens « externes ».

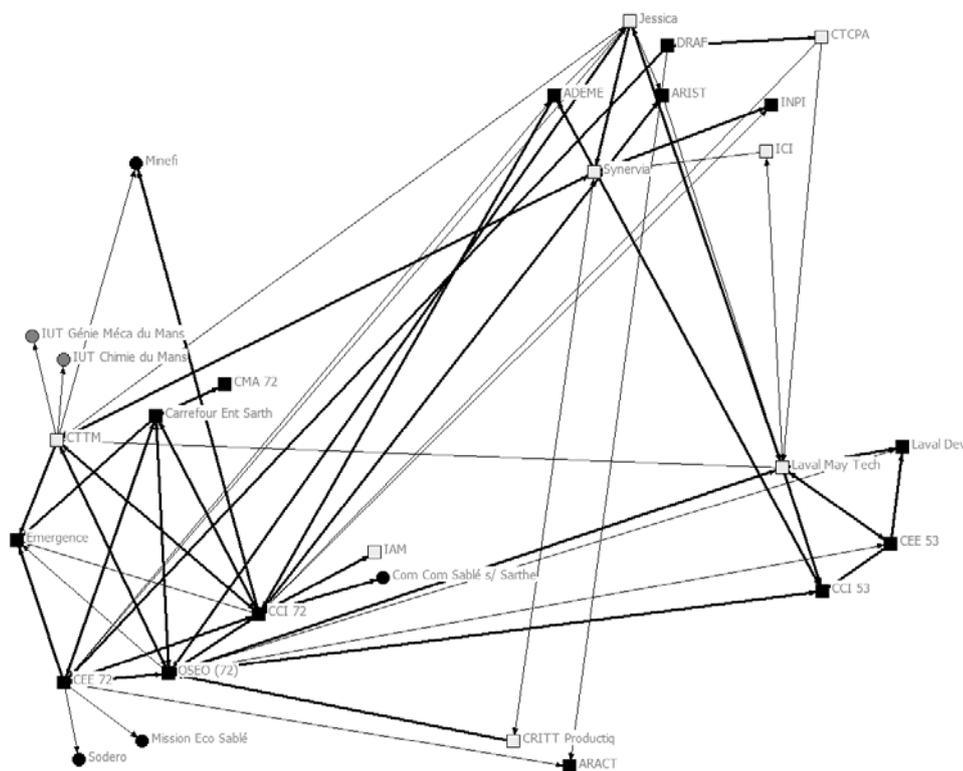
Figure 5 : Evolution du nombre de liens internes et externes, de 1990 à 2008, département de la Vendée



3.2. DÉPARTEMENT DE LA SARTHE

Le second cas de figure relatif au département de la Sarthe a pour caractéristique principale une densité intra départementale importante et peu de liens hors département. Apparaissent également dans le sociogramme, ci-dessous, les liens intra et inter départementaux (avec les départements de Loire-Atlantique et de Mayenne).

Figure 6 : Sociogramme du département de la Sarthe (72)



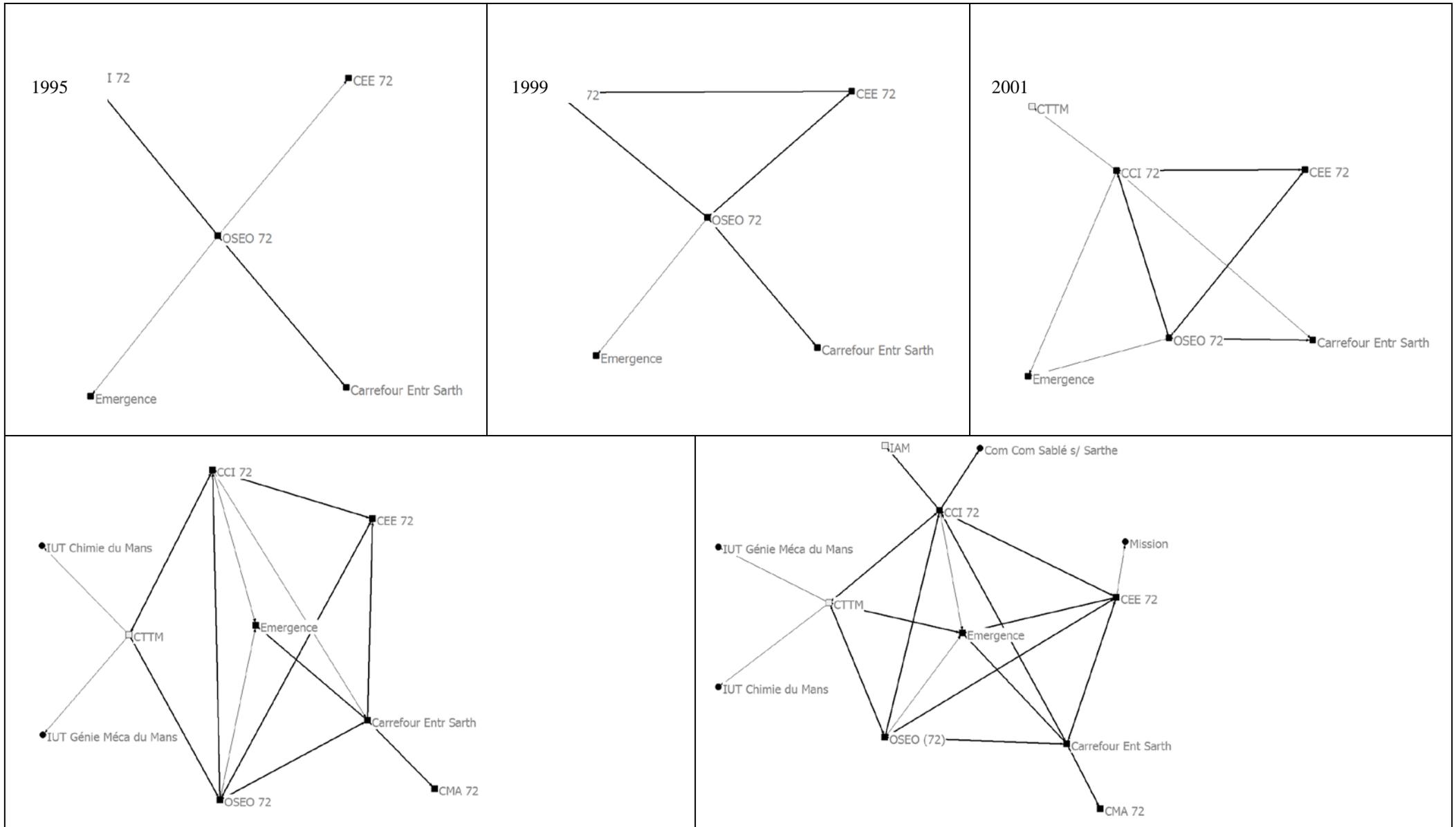
Nous pouvons dénombrer, au sein du département, 19 liens dont 14 qui sont des liens forts et 9 triades⁶. 4 liens sur 5 avec la Mayenne partent ou sont dirigés vers OSEO (72) qui est une antenne d’OSEO délocalisée dans la Sarthe. Les missions de cette antenne couvrent les deux départements. Nous pouvons en conclure qu’outre ces liens avec la Mayenne, 1 seul lie deux « spécialistes » qui sont le CTTM et Laval Mayenne technopole. Les acteurs de la Sarthe ont cité 6 contacts avec des partenaires non membres du RDT, dont 2 hors région, vers le Minefi qui est le Ministère de l’Économie, des Finances et de l’Industrie. Le fait que ce département soit excentré au nord de la région pourrait représenter un élément explicatif d’une certaine cohésion en interne. Toutefois, la logique est différente de celle de la Vendée qui semble également excentrée et qui privilégie les ressources en externe plutôt qu’en interne. Le noyau d’acteurs (Carrefour Entreprises Sarthe, Emergence, la CCI, OSEO (72), le Comité d’expansion économique et le CTTM) est situé au Mans. Cette proximité géographique peut peut-être expliquer le rapprochement de ces structures. Or, ce critère ne peut être pour le moment confirmé, notant en Vendée que les structures, en dehors de la communauté de communes de Fontenay le Comte, se situent également autour d’une même zone qui est la Roche sur Yon. Toutefois, la différence entre ces deux sociogrammes peut ouvrir une autre piste de

⁶ Une triade est un groupe de 3 acteurs qui sont liés les uns aux autres. Selon la « théorie des réseaux sociaux », une dyade a de fortes chances de devenir une triade par les rapprochements des uns avec les autres. Un lien faible aura tendance à devenir fort si les deux autres nœuds entretiennent des liens forts (Granovetter, 2000).

réflexion, à savoir que les compétences s'organisent autour d'une filière forte au Mans qui est celle de l'automobile alors que la Roche sur Yon n'a pas de pôle industriel aussi marqué. Concernant ce pôle automobile, nous pouvons noter la position de l'IAM excentrée du noyau, ceci pouvant s'expliquer par le fait que l'Institut Automobile du Mans soit récent, ayant été créé en 2005. Nous pouvons également nous interroger au sujet de certains centres techniques qui ont une « vocation régionale » de par leurs activités transversales et qui ne semblent pas fréquemment cités par des acteurs d'autres départements. Nous pouvons noter 1 lien entre le département de la Sarthe et le CRITT productique et 1 lien avec le CTCPA. Au niveau de la Sarthe, nous pouvons dénombrer 3 liens hors département avec le CTTM. Nous pouvons noter d'ores et déjà la position d'un autre spécialiste, « Jessica », qui, comme le montrent les sociogrammes départementaux, est fréquemment cité. Nous pouvons préciser ici que cette structure est régulièrement représentée dans les réunions des divers départements, afin de se faire connaître.

Concernant l'évolution des liens intra départementaux (ci-dessous), nous pouvons noter, la position intéressante d'Oseo qui semble être l'un des principaux interlocuteurs des membres « généralistes » dans le domaine de l'innovation, pour l'année 1995. La comparaison du sociogramme de 2002 qui reprend les acteurs qui travaillaient ensemble avant leur entrée dans le RDT, et le sociogramme réalisé en 2008 reprenant les liens antérieurs et les liens créés après l'entrée dans le RDT, semble nous permettre d'en déduire que ceux-ci semblaient déjà travailler ensemble avant leur entrée dans le RDT.

Figure 7 : Evolution des liens intra départementaux – Sociogrammes du département de la Sarthe (72)

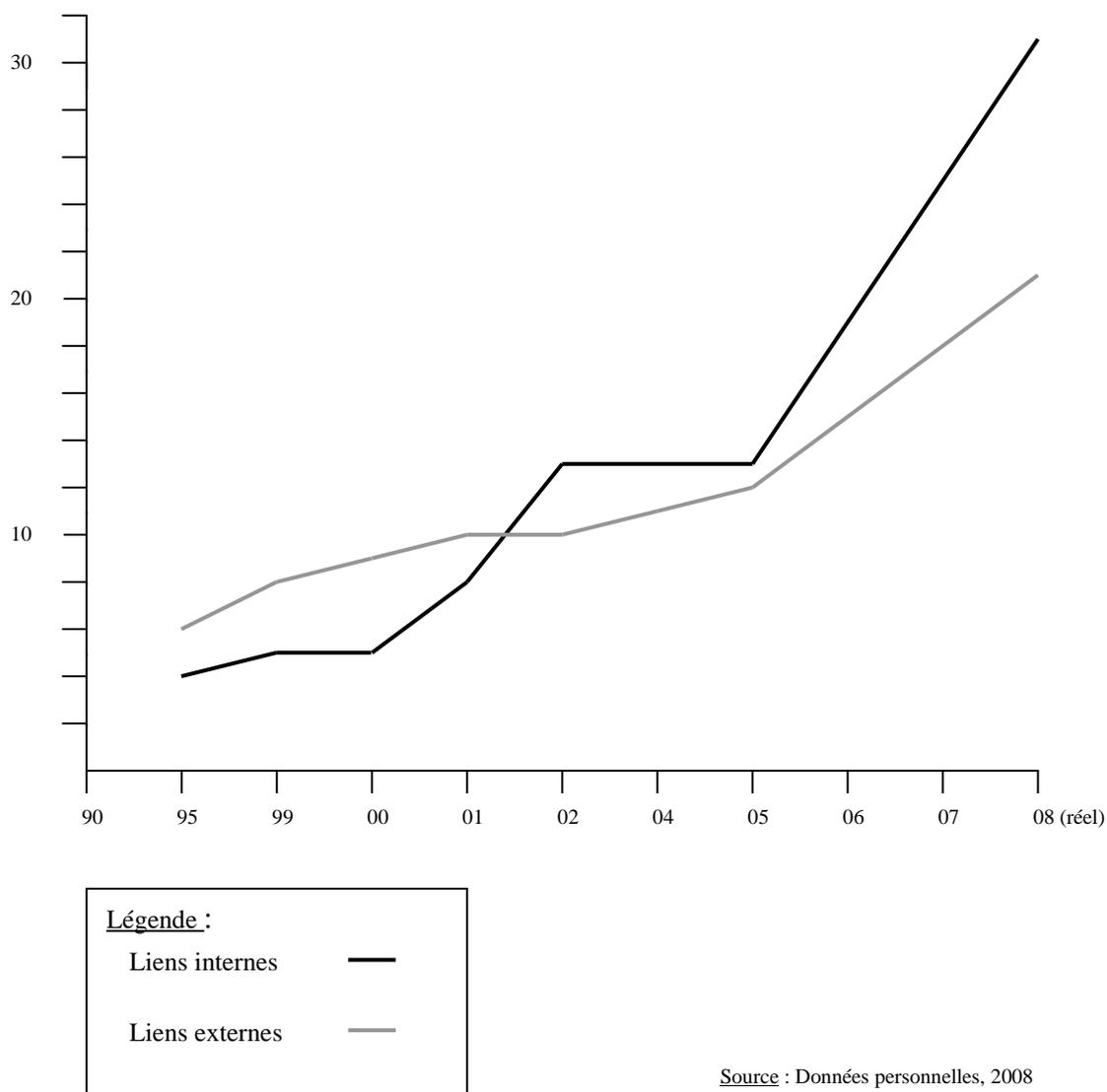


2002

2008, après l'entrée dans le RDT de tous ces acteurs

Concernant l'évolution des liens intra et inter départementaux, nous pouvons noter que la création du réseau semble avoir suscité davantage la création de liens « internes ».

Figure 8 : Evolution du nombre de liens internes et externes, de 1990 à 2008, département de la Sarthe



4. DISCUSSION ET CONCLUSION

Nous pouvons donc noter, ici, deux logiques différentes de fonctionnement. Il s'agit du recours à des compétences extérieures (nous pouvons noter **plus de liens hors département que de liens intra-départementaux** dans le sociogramme du département de la Vendée) et le recours à des partenaires proches (département de la Sarthe). Dans ces deux cas de figure, les structures relationnelles semblent marquer peu de changement, soit parce que les acteurs ont peu de liens entre eux avant ou après la création du RDT, soit parce que les acteurs semblaient déjà travailler ensemble. Ce même type d'analyse a été réalisé pour l'évolution des liens entre les cinq départements ligériens. Le tableau 9 recense le différentiel du nombre de

liens intra et inter départementaux et du nombre d'acteurs supplémentaires, pour les cinq départements ligériens.

Figure 9 : Récapitulatif des résultats – Monographie RDT Pays de la Loire

	Vendée	Sarthe	Maine et Loire	Mayenne	Loire-Atlantique
Nombre de liens	37 liens dont 27 liens hors département	40 liens, autant de liens internes que de liens externes	46 liens dont 34 liens hors département	32 liens dont 21 liens hors département	173 liens, autant en interne qu'en externe
Evolution interne	Peu d'effet réseau : les acteurs ne semblent pas travailler plus entre eux avant ou après la création du réseau.	Peu d'effet réseau : les acteurs semblaient déjà travailler ensemble avant la mise en place du réseau	Peu d'effet réseau : +3 liens	Peu d'effet réseau : +2 liens	Effet réseau : +12 acteurs, +38 liens soit 3.5 liens par acteur <u>Recours à des compétences nouvelles</u> ⁷
Evolution interne et externe	Effet réseau : + 9 acteurs, + 19 liens, soit 2 liens par acteur <u>Densification + recours à de nouvelles compétences</u>	Effet réseau : +8 acteurs, +18 liens, soit 2.25 liens par acteur <u>Densification + recours à de nouvelles compétences</u>	Effet réseau : +14 acteurs, +34 liens, soit 2.4 liens par acteur <u>Densification + recours à de nouvelles compétences</u>	Effet réseau : +12 acteurs, +19 liens, soit 1.6 liens par acteur <u>Recours à des compétences nouvelles, pas de densification</u>	Effet réseau : + 23 acteurs, +93 liens, soit 4 liens par acteur <u>Recours à des compétences nouvelles</u>

Source : Données personnelles, 2008

Ces éléments nous permettent d'en déduire que le RDT semble avoir favorisé les liens inter départementaux. Ce même type d'analyse, réalisé auprès de deux autres RDT (Bretagne et Poitou-Charentes, soit 13 départements) nous a permis de confirmer ces premiers résultats. Nous en déduisons que connaître ces configurations permet de formuler certaines préconisations afin d'orienter l'animateur de réseau dans ses prochaines actions, dans un objectif de densification interne (création de groupes de travail, rapprochement d'acteurs isolés) ou de recours à des compétences extérieures (ouverture). Pour un animateur de réseau, il semble en effet intéressant de connaître les acteurs dont la position dans le sociogramme peut représenter un « pont » vers une compétence spécifique. Pour exemple, nous pouvons citer une des missions des RDT relative au rapprochement des établissements privés et du domaine de la recherche.

⁷ Pour pouvoir déduire que l'effet réseau porte sur la densification (augmentation du nombre de liens pour un même nombre d'acteurs) ou sur le recours à des compétences nouvelles (augmentation du nombre d'acteurs liés), nous avons retiré de la matrice 2008 les acteurs supplémentaires afin de pouvoir déterminer si les nouveaux liens créés proviennent de ces acteurs. Dans l'affirmative, nous pouvons en déduire que l'effet réseau a lieu par un recours à des compétences nouvelles. Dans l'infirmitative, nous pouvons en déduire que l'effet réseau a lieu par densification. Si nous observons plus d'acteurs avec plus de liens et plus de liens entre les acteurs déjà présents, nous pouvons en déduire que l'effet réseau a lieu sur les deux leviers d'actions, la densification de liens et le recours à de nouvelles compétences.

Dans l'approfondissement de notre étude, cette approche dynamique nous a également permis de mettre en exergue non pas un mais cinq types de trajectoires de développement.

De ces travaux, nous pouvons noter, d'ores et déjà, que le recours à la proposition d'un modèle théorique de développement pour un réseau territorialisé semble être une base théorique intéressante afin de pouvoir en déduire certaines préconisations en termes de pilotage. A partir de l'hypothèse d'une configuration relationnelle éventuelle à privilégier, il semble possible de fournir une base d'observation quant à l'animation de ces réseaux territorialisés. L'intérêt de cette recherche est donc de montrer dans quelle mesure la théorie des réseaux sociaux peut être appliquée et avoir un intérêt dans l'étude de ces réseaux issus du domaine public et parapublic. Au sens managérial, l'intérêt est de montrer l'apport opérationnel du sociogramme, en tant qu'outil d'aide à la décision et à l'action.

Dans le prolongement de cette étude, nous souhaiterions mettre en perspective ces diverses configurations relationnelles avec certains indicateurs économiques, disponibles au niveau départemental et qui correspondent à l'activité des TPE et PME-PMI (cœurs de cible des RDT) (nombre de créations d'entreprises, évolution des effectifs dans l'industrie, investissements industriels, etc.). En effet, face à cette recherche de densification des liens, divers travaux (Uzzi, 1997; Mendès, Mercier, 2006 ; Ehlinger, Perret, Chabaud, 2007) notent que trop de proximité peut se révéler être une contrainte. Nous testerons cette hypothèse dans une étude complémentaire. L'intérêt de ce type d'approche étant énoncé, nous serions intéressés, dans le prolongement de ce travail de recherche, d'appliquer ce type d'analyse auprès d'autres RDT français. L'objectif serait ici d'analyser les configurations de réseaux similaires et d'en dégager des points de convergences ou de divergences. Une des limites de notre travail fait référence à un autre prolongement que nous serions intéressés de mener afin d'approfondir notre étude. En effet, il semble intéressant d'élargir notre analyse à d'autres réseaux issus du domaine public. Nous nous intéressons notamment au domaine de l'emploi et au rapprochement de deux structures telles que l'ASSEDIC et l'ANPE au sein de nouveaux pôles emploi. Optant pour un angle de recherche davantage relationnel, l'objectif serait de savoir comment travaillaient les acteurs avant et après la mise en place du pôle emploi. Ce type d'analyse semble permettre également de pouvoir localiser d'éventuelles zones de conflits, les « ponts » pouvant faciliter le changement, etc.

Concernant le prolongement de ce travail de recherche, nous évoquons les réseaux territorialisés français mais nous marquons également un intérêt certain à appliquer ce type d'analyse auprès de réseaux territorialisés étrangers tels que le Réseau Canadien de Technologie (RCT) dont l'organisation semble présenter des caractéristiques similaires aux

Réseaux de Développement Technologique. Nous pouvons également évoquer le partenariat du RDT France avec le Maroc qui a débuté en 2002. L'objectif était de définir un modèle de réseau adapté au contexte marocain, de déterminer les outils nécessaires à son bon fonctionnement et à sa mise en œuvre.⁸ Dans le prolongement de cette recherche, il nous semble donc également intéressant d'étudier l'échange de bonnes pratiques entre les deux entités et la façon dont le RDT Maroc fonctionne aujourd'hui. La question de recherche que nous pouvons nous poser ici est de savoir si notre approche réalisée sur le territoire français est transposable à une logique internationale ?

Bibliographie

- J. Angot, E. Josserand, « Méthode d'analyse des réseaux sociaux », dans *Méthode de recherche en Management*, R.A. Thiétard et al., Dunod, Paris, chapitre 14, p. 397-421, 1999.
- M. Barabel, O. Meier, G. Schier, « Construire le projet stratégique d'un territoire », dans *Management local et Réseaux d'Entreprises*, M. Rousseau, Edition Economica, Paris, p. 189-207, 2004.
- R.S. Burt, « Capital social et trous structuraux », *Revue Française de Sociologie*, octobre - décembre, XXXVI-4, p. 599-628, 1995.
- A. Capiez, N. Girlando, « Approche méthodologique du développement territorial », in *Management local et Réseaux d'Entreprises*, M. ROUSSEAU, Edition Economica, Paris, p. 19-39, 2004.
- J. Charbonneau, « Associations en réseau et capital social collectif : bilan d'expériences et d'analyses » avec la collaboration de J-G. Simard dans *Le capital social à l'œuvre, études thématiques sur les politiques*, Projet de Recherche sur les Politiques, gouvernement du Canada, p. 172-203, 2005.
- J. Coleman, « The Role of Social Capital in the Creation of Human Capital », *American Journal of Sociology*, vol. 94, p. 95-120, 1988.
- K. Colletis-Wahl, « Latence et spécification des facteurs de production. Quel rôle dans le développement régional ? », *Revue canadienne des sciences régionales*, XXV:1, p. 103-116, 2002.
- V-I. De La Ville, I. France, « L'émergence d'un réseau institutionnel local », dans *Les Réseaux : Dimensions Stratégiques et Organisationnelles*, C. Voisin, S. Ben Mahmoud-Jouini, S. Edouard, Edition Economica, Paris, p. 159-172, 2004.
- F. Deltour (2000), « De l'usage des réseaux en administration : le cas d'un réseau professionnel par intranet », *IXème Conférence Internationale de Management Stratégique*, AIMS, Montpellier, 21 p., les 24-25-26 mai 2000.

⁸ Le RDT Marocain [en ligne] <http://www.champagne-ardenne-tech.fr/-spip/article.php3?id_article=852> (dernière date de consultation : le 14 avril 2008)

- L. Dibiaggio, M. Ferrary, « Communautés de pratique et réseaux sociaux dans la dynamique de fonctionnement des clusters de hautes technologie », *Revue d'Economie Industrielle*, n°103, p. 111-130, 2003.
- T. Durand, L'alchimie de la compétence, *Revue française de gestion*, n°127, p. 84-102, 2000.
- A. Eggrickx, « L'institutionnalisation d'un réseau : le cas de Camdib », *IXème Conférence Internationale de Management Stratégique*, AIMS, Montpellier, 23 p., les 24-25-26 mai 2000.
- S. Ehlinger, V. Perret, D. Chabaud, « Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations? », *Revue française de gestion*, n°170, p. 155-171, 2007.
- V. François-Noyer, P. Philippart, « La création d'entreprise par un chercheur fonctionnaire : la gestion du désencastrement », *Revue Finance, Contrôle, Stratégie*, 8 (1), p. 49-71, 2005.
- M. Gargiulo, M. Benassi, « Trapped in your own net », *Organization Science*, vol. 11, p. 183-196, 2000.
- J-P. Gilly, A. Torre, *Dynamiques de proximité*, L'Harmattan, Paris, 302 p., 2000.
- M. Granovetter. « The Strength of Weak Ties », *American Journal of Sociology*, Vol. 78, Issue 6, May, p. 1360-1380, 1973.
- M. Granovetter, *Le Marché Autrement*, Editions Desclée de Brouwer, Paris, 239 p., 2000.
- J-M. Hite, W-S. Hesterly, « The Evolution of Firm Networks: from Emergence to Early Growth of the Firm », *Strategic Management Journal*, Vol. 22, Issue 3, p. 275-286, 2001.
- X. Lecocq, « Comportements d'acteurs et dynamique d'un réseau interorganisationnel: le phénomène des écarts relationnels », *Thèse de Doctorat en Stratégie et Management des Organisations*, IAE de Lille, 429 p., 2003.
- H. Mahe de Boislandelle, *Dictionnaire de gestion : vocabulaire, concepts et outils*, Economica, Paris, 517 p., 1998.
- A. Mendez, D. Mercier, « Compétences-clés de territoires. Le rôle des relations interorganisationnelles », *Revue Française de Gestion*, Vol. 32, n° 164, p. 253-275, 2006.
- H. Nekka, G.K. Dokou, « Proposition d'une approche d'évaluation des ressources locales », dans *Management local et Réseaux d'Entreprises*, M. Rousseau, Edition Economica, Paris, p. 41-61, 2004.
- B. Pecqueur, J.B. Zimmermann, *Economie de proximités*, Hermès-Lavoisier, Paris, 264 p., 2004.
- A. Rallet, A. Torre, *Proximité et localisation*, Economie Rurale, 280, p. 25-41, 2004.
- RDT Pays de la Loire, *Charte unique du RDT Pays de la Loire*, 9 p., 1996.
- Région Basse-Normandie, Contrat de Plan Etat-Région (CPER) Basse-Normandie 1999-2006, 139 p., 1999.
- RIDT, *Rapport annuel d'activité des RDT*, 28 p., 2005.
- J. Saint-Charles, P. Mongeau, « L'étude des réseaux humains de communication », *Communication : horizons de pratiques et de recherche*, Presses de l'Université du Québec, Montréal, 25 p., 2005.
- B. Uzzi, «The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect. », *American Sociology Review*, 61, p. 674-698, 1996.

- P. Veltz, *Des territoires pour apprendre et innover*, Editions de l'Aube, Saint-Amand-Montrond (Cher), 93 p., 1994.
- T.R. Zenger, S. Lazzarini, *The strength of churning ties: a dynamic theory of interorganizational relationships*, Working Paper, Olin School of Business, Washington University, 44 p., 2002.
- J.B. Zimmermann, G. Colletis, J-P. Gilly, I. Leroux, B. Pecqueur, J. Perrat, F. Rychen, « Construction territoriale et dynamiques productives », *Revue Sciences de la Société*, n°48, p. 25-47, 1999.

Annexe : Liste des sigles

CCI	Chambre de commerce et d'industrie
CEE	Comité d'expansion économique
CMA	Chambre de métiers et de l'artisanat
Comm Com	Communauté de communes
CTTM	Centre de transfert de technologie du Mans
Emergence	Incubateur du Maine
IAM	Institut automobile du Mans
Mission Eco Sablé	Mission économique de la ville de Sablé sur Sarthe
ORYON	Comité d'expansion économique de la Roche-sur-Yon
PFT	Plate-forme technologique