

# **L'ouverture des clusters :**

## **Le cas de « France Emballage »**

Elodie Loubarette

LARGEPA, Université Panthéon-Assas

13 avenue Bosquet, 75007 Paris, France

[elodie.loubarette@gmail.com](mailto:elodie.loubarette@gmail.com)

### **RESUME**

Les clusters industriels, regroupements géographiques d'organisations d'industries proches, constituent aujourd'hui une nouvelle unité d'action stratégique, tant pour les acteurs publics que privés. Lorsqu'ils incluent des acteurs de la recherche et de la formation, ces clusters peuvent, en effet, faciliter l'innovation ; la politique des pôles de compétitivité découle d'ailleurs de ce constat. Si l'échelle du cluster industriel est, par définition, locale, souvent régionale, on constate en pratique l'essor des relations inter-clusters. La mise en réseau est ainsi étendue du niveau régional au niveau national, voire européen. Un tel mouvement s'inscrit donc naturellement au sein du débat sur la question du degré d'ouverture optimal d'un cluster, en particulier lorsqu'il est orienté vers l'innovation, nécessitant l'accès à des connaissances parfois situées hors du cluster. La littérature traite des canaux, organisations, individus ou réseaux, à l'origine d'une telle ouverture. Cette contribution approfondit les antécédents et conséquences de cette ouverture, étudiant en particulier l'une de ses modalités : les pilotes des réseaux locaux qui soutiennent ces clusters, et leurs relations au sein d'un réseau de pairs.

L'ouverture des clusters, grâce aux liens entre pilotes de réseaux, a été étudiée dans le cas France Emballage, « méta réseau » réunissant six clusters régionaux. Cette communication s'appuie sur des données qualitatives recueillies par entretiens et lors de réunions de France Emballage. Un double phénomène est mis au jour. L'ouverture du cluster, via les pilotes et leur réseau de pairs, est d'une part source de complémentarité pour ces derniers. D'autre part, une telle ouverture conduit à une normalisation des pratiques des pilotes, qui tendent à imiter les pratiques de pairs plus légitimes. Ce travail illustre donc l'intérêt et les limites des coopérations entre clusters, lesquelles sont devenues un instrument de politique publique, tant nationale qu'europpéenne. Il paraît donc pertinent de questionner le rôle des pilotes dans un tel mouvement d'ouverture, ainsi que leurs conséquences, en particulier celles non prévues, tant par la théorie que par la pratique.

Mots-clés : réseau interorganisationnel, cluster, relations inter-clusters, ouverture, pilotage, isomorphisme

## INTRODUCTION

Les phénomènes d'agglomérations géographiques d'organisations, comme les clusters industriels (Porter, 2000 ; Bresnahan, Gambardella et Saxenian, 2001), ou les réseaux locaux d'organisations (RLO) qu'ils abritent (Feldman, Francis et Bercovitz, 2005), sont, par définition, majoritairement étudiés au niveau local. En effet, c'est à cette échelle que les bénéfices de la proximité, sous ses dimensions physique, cognitive ou institutionnelle (Torre et Rallet, 2005), seraient les plus élevés. Toutefois, la question du degré d'ouverture ou de fermeture de ces clusters se pose aujourd'hui, ces derniers étant au cœur d'un paradoxe, entre les attraits de la proximité et les forces de la mondialisation (Balas et Palpacuer, 2008 ; Lauriol, Perret et Tannery, 2008). Certains travaux explorent ainsi les avantages de canaux qualifiés de *global pipelines* (Bathelt, Malmberg et Maskell, 2004), qui relient les clusters industriels à leur environnement extérieur. La littérature évoque majoritairement les opportunités qui en découlent, pour la vitalité et le dynamisme du cluster. De telles relations éviteraient certains effets pervers des réseaux, notamment le sur-encastrement ou '*lock-in*' (Grabher, 1993).

L'ouverture des clusters industriels peut prendre en pratique une forme singulière, celle de relations entre clusters, en particulier au sein d'industries nationales. Ainsi, les pôles Mer Bretagne et PACA en France, s'assurent grâce à leurs relations de leur non concurrence sur les projets, et coopèrent pour des actions de communication et la mise en place de procédures communes d'évaluation des projets<sup>1</sup>. Au niveau mondial, les liens entre clusters se développent également, notamment dans le domaine de la bande dessinée (Boari et Riboldazzi, 2008). Cette modalité particulière d'ouverture des clusters sur leur environnement générerait des effets vertueux, en matière de non-concurrence, de coopération, d'innovation ou de transferts de bonnes pratiques. Une telle ouverture est même encouragée. En France, le CDIF<sup>2</sup>, association fédérant les réseaux locaux français, a ainsi créé des groupes de travail inter-clusters. Au niveau européen, enfin, l'agence Europa Intercluster<sup>3</sup> encourage, elle aussi, la coopération entre clusters (Commission Européenne, 2006).

---

<sup>1</sup> Conférence de l'Observatoire des Pôles de Compétitivité, 11 décembre 2008, Ecole des Mines, Paris.

<sup>2</sup> Le CDIF, Club des Districts Industriels Français, a été créé en 1997 sur le modèle du Club Italien des Districts Industriels. En France, le CDIF assure une mise en réseau des pilotes de réseaux locaux, propose des formations aux pilotes, assure une diffusion des connaissances et des pratiques. Il organise une conférence annuelle réunissant les membres et pilotes des réseaux locaux français, ainsi que les acteurs institutionnels.

<sup>3</sup> Europa Intercluster : Agence Européenne de coopération entre pôles de compétitivité et clusters.

Plusieurs canaux, firmes, individus, ou réseaux sociaux, permettant l'ouverture du cluster sur son environnement sont abordés par la littérature. Cette communication est consacrée au canal particulier que constituent les pilotes des réseaux locaux soutenant ces clusters.

L'industrie française de l'emballage permet d'étudier en profondeur cette modalité d'ouverture des clusters. Un réseau national, France Emballage, fédère en effet les pilotes de six réseaux d'emballage ancrés dans des clusters régionaux. Ces pilotes, notamment grâce aux relations nouées au sein de France Emballage, participent à l'ouverture de leurs clusters. Plusieurs facteurs semblent motiver une telle ouverture : la recherche de complémentarité, le traitement de la concurrence entre clusters, ou la recherche de légitimité. Ces relations, à l'origine de l'ouverture du cluster, constituent une ressource pour les pilotes. Elles sont également à l'origine de contraintes, notamment d'une normalisation des pratiques.

Cette communication est composée de deux parties. Dans un premier temps, les antécédents et conséquences de l'ouverture des clusters, ainsi que ses canaux, sont exposés. La seconde partie est consacrée à l'analyse du rôle des pilotes dans l'ouverture des clusters, dans le cas de France Emballage, puis à la discussion des principaux résultats.

## **1. L'OUVERTURE DES CLUSTERS SUR LEUR ENVIRONNEMENT : ENTRE OPPORTUNITE ET MENACE**

Si la littérature évoque majoritairement les bénéfices de la proximité dans les clusters industriels (1), l'ouverture du cluster, via différents canaux, est de plus en plus étudiée (2).

### **1.1. CLUSTERS INDUSTRIELS ET PILOTES DE RÉSEAUX LOCAUX**

Un cluster est une agglomération sectorielle et géographique de firmes (Bresnahan et al., 2001 ; Feldman et al., 2005). Lorenzen définit ainsi les clusters : *“groups of firms specialized within a few related industrial activities while benefiting from co-localization in a geographical sense”* (Lorenzen, 2002, 14). Porter (2000) précise que les membres d'un cluster sont engagés dans des relations de concurrence et de coopération, c'est-à-dire de coopération, et élargit sa définition à plusieurs industries proches. Les organisations appartenant à un cluster profitent des bénéfices de la proximité, sous ses dimensions institutionnelle, cognitive et territoriale (Zimmermann, 2008). L'appartenance à un cluster industriel faciliterait l'innovation (Cooke, 2001) ou le transfert de connaissances (Bell et Giuliani, 2007).

Des réseaux d'organisations plus formels peuvent exister à l'intérieur d'un cluster. Ainsi, à Grenoble, le cluster Minatech abrite des réseaux d'innovation, tels que l'alliance Crolles 2

(Balas et Palpacuer, 2008). Des associations ou réseaux de plusieurs organisations, peuvent également soutenir les clusters (Feldman et al., 2005). Dans le cas particulier des initiatives de clusters, une organisation, *broker* (Lundequist et Power, 2002) ou facilitateur (Perry, 2007), assure la mise en relation des membres (Teigland et Lindqvist, 2007). Ces acteurs participent ainsi au pilotage<sup>4</sup>, formel ou informel (Assens, 2003), centralisé ou décentralisé (Josserand, 2007), du réseau local. Les réseaux locaux récents, souvent issus d'initiatives publiques, sont caractérisés par un pilotage à la fois plus formalisé et centralisé (Assens, 2003 ; Lecocq, 2003 ; Provan, Fish et Sydow, 2007). Les pilotes, situés au cœur du réseau local et du cluster, y jouent alors plusieurs rôles de *brokerage* au sens de Gould et Fernandez (1989). Ils assurent la coordination entre les membres du cluster, le représentent à l'extérieur. Ils agissent comme *gatekeeper* ou acteur aux frontières entre le cluster et son environnement, notamment en termes d'informations. Les pilotes jouent ainsi un rôle d'intermédiaires de connaissances (Sverrisson, 2001) entre le cluster et l'extérieur. Ils constituent à ce titre l'un des canaux d'ouverture du cluster sur son environnement.

## 1.2. ANTÉCÉDENTS, CONSÉQUENCES ET CANAUX DE L'OUVERTURE DU CLUSTER

Les bénéfices de la proximité sont considérés comme centraux par les travaux consacrés aux phénomènes d'agglomération. La proximité organisée serait, en effet, source de représentations communes, facilitant les interactions. *“This is what is called here the logic of similarity of organized proximity. Two individuals are considered as close because they are ‘alike’, i.e. they share a same system of representations, which facilitates their ability to interact”* (Torre et Rallet, 2005, 50).

Toutefois, la question de l'ouverture du cluster sur son environnement se pose (Pelissier-Thieriot et Pérocheau, 2008), constituant même un paradoxe propre aux réseaux locaux (Lauriol et al., 2008). *« Le réseau se caractérise, terme à terme, comme l'inverse de l'aire [... et] est un espace ouvert alors que le lieu et l'aire sont des espaces fermés »* (Lauriol et al., 2008, 98). De ce fait, le réseau local ou territorial d'organisations est une *« forme particulière, aux apparences paradoxales pour le géographe »* (Lauriol et al., 2008, 98), par nature au cœur de tensions dialectiques, entre le local et le global, l'ouverture et la fermeture. En matière d'innovation, en particulier, le « dosage » entre ouverture et fermeture du cluster serait lié à différentes variables (Pelissier-Thieriot et Pérocheau, 2008), dont le type

---

<sup>4</sup> On retiendra ici le concept de pilotage au sens des actions visant à assurer le fonctionnement d'un système. Orange, G. (1999), in R. Le Duff (dir.) Encyclopédie de Gestion et de Management, Dalloz, 1054-1055.

d'industrie (Bathelt et al., 2004), notamment ses caractéristiques en matière d'appropriabilité du savoir, le cycle de vie du cluster, les caractéristiques du système national d'innovation<sup>5</sup> (Van Lente, Kekkert, Smits et van Waveren, 2003).

Les relations entre le cluster industriel, dans son ensemble, et l'extérieur peuvent être distinguées selon leur nature, leur support, et enfin leurs antécédents et conséquences, selon une approche souvent mobilisée dans les travaux en management consacrés aux différents niveaux de réseaux (Brass, Galaskiewicz, Greeve et Tsai, 2004).

### ***Les antécédents et conséquences de l'ouverture du cluster sur son environnement***

L'un des antécédents des relations nouées à l'extérieur du cluster serait la recherche de source d'informations et d'opportunités complémentaires. De telles relations auraient vocation à éviter les effets néfastes du *lock-in* et du sur-encastrement (Grabher, 1993). Plus largement, les relations nouées à l'extérieur d'un réseau interorganisationnel, quel qu'il soit, qualifiées aussi d'écart relationnels (Lecocq, 2003), permettent aux membres de profiter des opportunités présentes hors du réseau. De telles relations sont régies par des normes, pouvant être manipulées par l'acteur dominant du réseau (Lecocq, 2003). Au gré du développement du réseau, les firmes chercheraient d'ailleurs un « mix relationnel », alliant coopération et concurrence, hors du simple réseau (Lechner, Dowling et Welpel, 2006).

Plus précisément, différentes conséquences de l'ouverture du cluster sur son environnement peuvent être identifiées. En pratique, le CDIF<sup>6</sup>, qui se conçoit comme un lieu d'échanges entre réseaux locaux ou clusters français, fait la promotion des groupements thématiques de clusters, notamment par industrie. Ses conférences annuelles répondent d'ailleurs à cette volonté de diffusion de connaissances et de mise en réseau. A cet égard, le CDIF apparaît à la fois comme un *broker* de réseau et de connaissances dans le champ français des réseaux locaux d'organisations (Loubaresse, 2008a).

Si la question de la coopération entre clusters d'industries proches apparaît, au moins empiriquement, celle de la concurrence est, elle, rarement évoquée, tant par un acteur tel que le CDIF que par la littérature. La dialectique coopération/concurrence, ou coopération<sup>7</sup>, est largement traitée dans les réseaux interorganisationnels, notamment dans les réseaux d'alliances (Gulati, Nohria et Zaheer, 2000), dans les districts (Dei Otatti, 1994) ou clusters

---

<sup>5</sup> Défini comme l'ensemble acteurs participant à la création de connaissances au niveau national.

<sup>6</sup> Club des Districts Industriels Français.

<sup>7</sup> Nous remercions l'évaluateur ayant suggéré ce point, qui mérite d'être exploré encore plus avant.

industriels (Porter, 2000). Elle est toutefois peu abordée à l'échelle des relations entre clusters eux-mêmes, niveau que nous privilégions ici.

Pourtant, l'ouverture des clusters sur l'extérieur, grâce aux relations avec des clusters d'industries proches, peuvent s'avérer menaçantes pour le cluster. Ces dernières pourraient, en conséquence, constituer des barrières à l'ouverture des clusters. En effet, les clusters d'une même industrie, nationale ou mondiale, pourraient se trouver en concurrence entre-eux, pour les fournisseurs, clients, marchés ou pour la main d'œuvre. C'est ainsi le cas de l'industrie mondiale des semi-conducteurs, au sein de laquelle plusieurs clusters se concurrencent mondialement pour l'implantation de nouvelles capacités de production (Balas et Palpacuer, 2008). Enfin, l'ouverture du cluster sur son environnement peut permettre l'observation, puis l'adoption, de bonnes pratiques, ce qui constituerait une ressource pour le cluster. Toutefois, pour les clusters dont les pratiques sont imitées, un tel phénomène peut être une menace et freiner l'ouverture du cluster sur l'extérieur. Les principales opportunités et menaces associées à l'ouverture du cluster sont récapitulées dans le tableau 1 suivant.

Opportunités	Menaces
Imitation de bonnes pratiques Diffusion de connaissances Coopération, complémentarité (CDIF, 2005, 2006) Suivi des opportunités (Lecocq, 2003) Source d'innovation (Boari et Riboldazzi, 2008) Global pipelines (Bathelt et al., 2004)	<i>Peu évoquées par la littérature</i> Concurrence : pour les clients, les ressources humaines, financières (Balas et Palpacuer, 2008) Subir l'imitation des bonnes pratiques

Tableau 1 : Opportunités et menaces associées à l'ouverture du cluster sur l'extérieur

Ainsi, diverses conséquences de l'ouverture du cluster sur l'extérieur sont évoquées. La question du « canal » à l'origine de l'ouverture du cluster sur son environnement, notamment par l'intermédiaire de relations inter-clusters, mérite, quant à elle, d'être analysée plus avant. Il semble important de mieux connaître les canaux potentiels d'une telle ouverture. Ceci pourrait en effet permettre, selon les conséquences observées, de favoriser ou non leur participation dans l'ouverture du cluster sur son environnement.

### ***Les canaux permettant l'ouverture du cluster sur son environnement***

La littérature étudie différents types de canaux liant les clusters et leur environnement. L'accent est mis respectivement sur des nœuds, firmes ou individus, en position d'intermédiaire entre le cluster et l'extérieur, ou sur des réseaux sociaux liant ces niveaux.

L'ouverture du cluster sur son environnement peut, tout d'abord, être permise par des acteurs en position d'intermédiaires entre le cluster de l'extérieur. Outre leur rôle d'acteur aux frontières, ces derniers jouent aussi un rôle d'intermédiaire de connaissances entre plusieurs clusters. Il peut s'agir de firmes, comme Kappa dans le cluster de *comics* de Bologne en Italie (Boari et Riboldazzi, 2008). Dans les réseaux interorganisationnels, certaines firmes du réseau entretiennent des relations à l'extérieur du réseau (Lecocq, 2003), commettant des écarts relationnels. A côté des firmes, les individus sont également considérés comme acteurs frontières potentiels entre le cluster et l'extérieur. En effet, des membres d'organisations du cluster, qui peuvent être impliqués dans plusieurs clusters à la fois (Boari et Riboldazzi, 2008). Par nature, les acteurs du pilotage participent aux relations du cluster avec l'extérieur, comme l'illustre l'exemple français des pôles Mer. Les relations entre les pôles Mer PACA et Bretagne sont, en effet, formalisées au sein d'un comité de pilotage qui réunit les acteurs du pilotage de chacun des pôles, en particulier leurs délégués généraux.

Les réseaux sociaux sont également des canaux de diffusion et de collecte d'information qui relient le cluster à son environnement extérieur (Bathelt et al., 2004 ; Owen-Smith et Powell, 2004). Les travaux consacrés aux réseaux sociaux, notamment aux réseaux d'alliances, soulignent que de tels réseaux sont source à la fois d'opportunités et de contraintes (Gulati et Gargiulo, 1999 ; Saglietto et Levy, 2007). Un cas particulier de réseau social peut également contribuer à l'ouverture du cluster sur son environnement. Des réseaux professionnels (DiMaggio et Powell, 1983), liant membres ou pilotes des réseaux locaux ou clusters, peuvent, en effet, être le support des relations entre clusters. Selon la théorie néo-institutionnelle, de tels réseaux professionnels sont à l'origine d'une socialisation et de pressions isomorphiques : *“When organizations in a field are similar and occupational socialization is carried out in trade associations workshops [...] socialization acts as an isomorphic force”* (DiMaggio et Powell, 1983, 153). Les principaux canaux identifiés par la littérature sont présentés dans le tableau 2.

<b>Canaux</b>	<b>Auteurs</b>
Firmes Individus	(Lecocq, 2003 ; Boari et Riboldazzi, 2008) (Boari et Riboldazzi, 2008).
Réseaux sociaux Réseaux professionnels	(Bathelt et al., 2004 ; Owen-Smith et Powell, 2004) (DiMaggio et Powell, 1983)

Tableau 2 : Opportunités et menaces associées à l'ouverture du cluster sur l'extérieur

Plusieurs canaux à l'origine de l'ouverture des clusters sur leur environnement sont retenus ici : les pilotes des réseaux locaux soutenant les clusters et leurs relations au sein d'un réseau de pairs. Ces niveaux sont présentés dans la figure 1<sup>8</sup>.

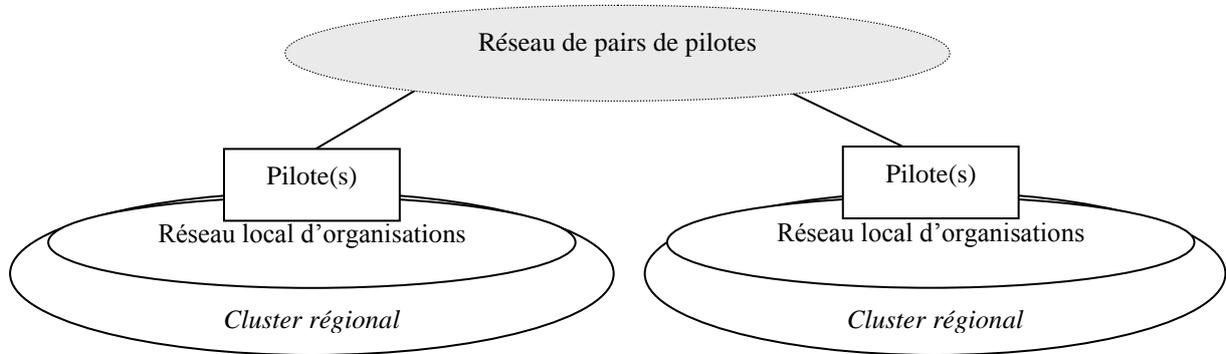


Figure 1 : Imbrication des niveaux d'analyse des relations inter-clusters, par l'intermédiaire des pilotes

Les effets de l'ouverture du cluster grâce aux relations entre pilotes sont étudiés principalement au niveau du cluster, du réseau local et des pilotes. La problématique de cette recherche est la suivante : *quels sont les effets de l'ouverture des clusters sur leur environnement, permise par les pilotes ?*

## 2. LE CAS « FRANCE EMBALLAGE »

Ce travail se base sur l'étude de cas d'un réseau fédérant plusieurs clusters, par l'intermédiaire de leurs pilotes (1). Les résultats mettent à jour un double effet de l'ouverture du cluster grâce aux relations nouées par les pilotes au sein d'un réseau de pairs (2).

### 2.1. MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Ce travail repose sur une étude de cas qualitative unique (1), nourrie par des données primaires recueillies par entretiens et lors de trois réunions de France Emballage (2).

#### 2.1.1. Etude de cas qualitative du réseau « France Emballage »

Cette recherche s'inscrit dans un projet plus large d'étude de plusieurs réseaux locaux de l'industrie française de l'emballage. Peu mise en avant, sauf à voir ses excès dénoncés, cette industrie contribue au PIB mondial à hauteur de 2 à 3%. En France, elle représente environ 20 milliards d'euros en 2006 (Sessi, 2008). Avec 3% de la production manufacturière française,

<sup>8</sup> Pour cette illustration, on a retenu le cas de relations entre deux clusters, nouées par l'intermédiaire des pilotes des réseaux locaux qui soutiennent ces clusters.

elle se classe comme la 7<sup>ème</sup> ou 8<sup>ème</sup> industrie par sa production (MINEFI, 2004), c'est-à-dire au même niveau que l'industrie aéronautique et spatiale (DRIRE Champagne-Ardenne, 2006). Elle constitue une base riche en termes de comparaisons entre réseaux locaux, dont la majorité est labellisée SPL<sup>9</sup>. Ces réseaux sont fédérés, via leurs pilotes, au sein du réseau France Emballage, qui constitue pour eux un levier d'ouverture sur leur environnement.

L'examen des relations entre les organisations<sup>10</sup> confirme qu'il s'agit bien de réseaux (Jones, Hesterly et Borgatti, 1997). Tous, sauf un, ont la forme juridique d'associations loi 1901, composées d'organisations membres, s'acquittant d'une cotisation. Seul Breizpack, bien qu'en ayant le fonctionnement, ne bénéficie pas du statut. Ces relations d'appartenance se doublent de relations interpersonnelles entre les membres des organisations adhérentes, qui se rencontrent régulièrement lors d'événements organisés par les réseaux. Ces derniers, pilotés par des acteurs dédiés, sont imbriqués, à la manière de « poupées russes » (Boncori et Loubaresse, 2008), dans un cluster régional rassemblant des fabricants d'emballage, industriels du conditionnement et de l'impression, et parfois des utilisateurs d'emballage. Le réseau local est ici une structure de soutien au cluster régional (Feldman et al., 2005).

La préconisation de Jones et ses coauteurs (1997) s'applique aussi à France Emballage. Il s'agit d'un « méta-réseau » ou d'un « réseau des réseaux », comme le nomment ses membres. Ces relations entre clusters sont nouées par les pilotes, en tant qu'acteurs aux frontières. Au sein de France Emballage, trois clusters régionaux, soutenus par des RLO<sup>11</sup>, ont été étudiés lors d'un précédent projet de recherche conduit par études de cas qualitatives (Yin, 2003). Ce dernier a notamment mis en lumière l'influence du profil des pilotes, souvent des salariés d'organisations publiques locales (Pommier, 2004), sur leurs rôles et le poids du contexte institutionnel français (Loubaresse, 2008a).

Afin d'étudier les effets de l'ouverture du cluster par les relations développées par les pilotes, des données qualitatives issues de ce projet de recherche ont été mobilisées. Cette recherche s'appuie ainsi sur l'étude de cas qualitative du réseau France Emballage, en tant que lieu de relations entre pilotes de réseaux locaux soutenant des clusters régionaux.

---

<sup>9</sup> Système Productif Local : label créé en 1999 par la DATAR pour soutenir les réseaux locaux d'organisations. Il s'agit de l'initiative publique qui a précédé celle des pôles de compétitivité, lancée en 2005.

<sup>10</sup> *"it is not enough to call an industry or a region a 'network' without examining relations among the firms and how those relations complete a product or a service"* (Jones, Hesterly et Borgatti, 1997 : 935).

<sup>11</sup> Ces clusters étaient situés dans les régions Bretagne, Champagne-Ardenne et Bourgogne.

### 2.1.2. Méthodes de recueil et d'analyse des données

Treize entretiens semi-directifs centrés (Baumard, Donada, Ibert et Xuereb, 2003) ont été conduits avec les membres actifs de France Emballage (tableau 3). D'une durée moyenne d'une heure, ces entretiens ont été enregistrés puis retranscrits intégralement.

<i>Cluster</i>	<b>RLO</b>	<b>Répondants</b>
<i>Bretagne</i>	Breizpack	Pilotes : T. Varlet, mai 2005, B. Lagain, nov. 2006 Membre : S. Georget, Cartoffset, avril 2007
<i>Bourgogne</i>	CEPIEC	Pilotes : AG Arbez, juillet 2005, B. Gueugnon, mars 2006 Membre : P. Chevalier, CERMEX, président, mars 2006
<i>Champagne-Ardenne</i>	Packaging Valley	Pilotes : R. Dutour, janvier et mai 2006 L. Bourdon, mai 2006, Y. Delcelier, octobre 2006
<i>Poitou-Charentes, Limousin</i>	Atlanpack	Pilote : J.C. Boulard, mai 2006
<i>Arc Méditerranéen</i>	Midipack	Pilotes : S. Pontiès et S. Guilbert, mai et nov. 2006
<i>Rhône-Alpes</i>	Rhône-Alpes Packaging	Pilote : K. Gorsen, avril 2006 et mai 2007

Tableau 3 : Entretiens semi-directifs centrés par RLO de France Emballage

Les principaux thèmes abordés lors de ces entretiens sont présentés dans le tableau 4.

<b>Catégories</b>	<b>Thèmes abordés</b>
<i>Répondant</i>	Parcours : formation, expérience professionnelle, organisation actuelle Relation avec le réseau : appartenance, pilotage, soutien financier
<i>Historique et présentation du réseau</i>	Création, acteurs moteurs de la création Dates importantes, crises, évolutions Définition, délimitation géographique et industrielle
<i>Pilotage du réseau</i>	Acteurs moteurs, actions du réseau, rôles de la structure de pilotage, rôle des partenaires du réseau et en particulier de l'organisation hôte
<i>France Emballage</i>	Historique de SPIRE puis de France Emballage, actions, projets d'avenir Intérêt personnel et pour l'organisation à participer au réseau Conséquences positives et négatives des relations inter-clusters
<i>Difficultés et perspectives d'avenir</i>	Difficultés rencontrées par les répondants, notamment dans le cadre du réseau, améliorations possibles, perspectives d'avenir

Tableau 4 : Thèmes abordés lors des entretiens semi-directifs

Les questions portant sur France Emballage intervenaient après des éléments introductifs sur le répondant. La seconde catégorie de thèmes visait l'historique du RLO dans lequel il était actif, puis des éléments relatifs à son pilotage. L'entretien se concluait par une catégorie dédiée aux difficultés rencontrées et aux perspectives d'avenir du répondant et du RLO.

Outre ces entretiens avec plusieurs membres actifs, nous avons assisté à trois réunions du réseau France Emballage, en février et novembre 2006, puis en novembre 2008. Lors de chaque réunion, un compte-rendu a été rédigé et validé par l'un des pilotes. Enfin, à l'occasion de ces réunions et du Salon de l'Emballage 2006 puis 2008, des échanges informels avec les pilotes et membres des RLO de France Emballage ont pu se dérouler.

Les données ainsi recueillies ont été analysées de façon thématique, à partir des thèmes élaborés grâce à la revue de littérature, et intégrés au guide d'entretien. Certains thèmes ont, quant à eux, émergé lors de l'analyse du matériau empirique<sup>12</sup>.

## **2.2. LE RÉSEAU FRANCE EMBALLAGE COMME LEVIER D'OUVERTURE DES CLUSTERS**

Le « réseau des réseaux » se voit accorder deux dénominations successives (1). Dès l'origine, il est source de complémentarité entre pilotes et réseaux locaux (2). Néanmoins, les relations inter-clusters sont à l'origine d'imitation de pratiques et de pressions isomorphiques (3).

### **2.2.1. De SPIRE à France Emballage**

#### ***SPIRE et la création du « réseau des réseaux »***

Les bases d'un réseau national sont jetées en 1999 par deux pilotes historiques de réseaux d'emballage, Richard Dutour, de Packaging Valley, et Bernard Gueugnon, du CEPIEC. Le président du CEPIEC, Jean-Claude Demain, interroge alors le pilote sur l'opportunité de nouer des contacts avec Packaging Valley, réseau voisin mais concurrent.

*« Jusqu'à lors on avait dit 'La Packaging Valley est un concurrent, ils veulent venir nous piquer des idées, des adhérents, donc faut faire gaffe, faut pas y aller' [...] Jean-Claude Demain me dit : 'Je ne comprends pas, je suis adhérent du CEPIEC, et mon collègue du côté de Reims, il est adhérent Packaging Valley... bon ce n'est pas tout à fait pareil mais il faudrait qu'on se rencontre'. Et donc nous nous sommes rencontrés. Packaging Valley et CEPIEC. Mais plus que cela, se sont rencontrés Richard Dutour et Bernard Gueugnon [...] Et puis le courant a bien passé, on est devenu véritablement complices<sup>13</sup>».*

---

<sup>12</sup> Les profils et compétences de pilotes ont ainsi constitué des thèmes a priori, quand les pressions isomorphiques, mimétiques ou coercitives, sont, elles, apparues au cours de l'analyse.

<sup>13</sup> Entretien Bernard Gueugnon, pilote CEPIEC, 1996-2003, mars 2006

Les relations personnelles entre les pilotes ont alors facilité la création du « réseau des réseaux ». Le pilote du CEPIEC conseille à celui de Packaging Valley de candidater à la labellisation SPL, tous deux entrent alors en contact et découvrent la complémentarité entre leurs réseaux.

*« Il y a eu un déclic [...] On a compris beaucoup de choses. [...] Le CEPIEC, l'association, très peu adhérents, une trentaine d'adhérents, mais les 10 ou 15, la moitié de plus grands noms, Smurfit Socar, Tetra Pak [...] je représentais pratiquement 90 000 emplois industriels [...] Donc beaucoup de grosses entreprises, très peu de PME. Par contre, Packaging Valley, 200 adhérents à peu près, mais 80% de petites et 20% les grandes<sup>14</sup> ».*

Les relations sont par la suite rapidement élargies à d'autres clusters d'emballage.

*« Richard Dutour était en contact avec Atlanpack, Breizpack et Rhône-Alpes. Entre les quatre, il y a eu différents projets dont le site France-Emballage.org [...] Chacun était identifié SPL. Nous avons monté SPIRE<sup>15</sup>, qui devait devenir Aspire... pour aspirer les fonds publics. L'idée, c'était de faire toute la formation à Dijon. Packaging Valley aurait fait les salons, était leader, quitte à redistribuer ensuite. Breizpack, c'était l'aspect plus technique. Atlanpack, le conseil, le design. On avait besoin de répondre aux industriels. Ensuite, tout s'est enclenché<sup>16</sup> ».*

L'objectif du réseau national ainsi étendu était d'« aspirer » des fonds publics. Des domaines d'expertise avaient par ailleurs été clairement répartis. « SPIRE » devient « France Emballage » en février 2006, en partie sous l'impulsion du pilote du réseau Atlanpack.

*« SPIRE a été créé en 2002 [...] Bernard Gueugnon et moi-même [...] avons fait la proposition de créer France Emballage [...] J'ai pensé qu'il y avait un intérêt à développer le portail France Emballage, sur la profession. [...] Les pôles [sont] les acteurs les plus dynamiques dans l'animation de la filière qui est très segmentée. Chemin faisant, une idée m'est apparue. SPIRE, c'est un nom sympa, mais il faut le décoder. Du coup, le nom France Emballage était déjà en place [...] L'objectif, c'est de créer une dynamique d'appropriation. [...] Il faut savoir donner, recevoir, ne pas aller plus vite que la musique... Le réseau fonctionne, il y a des échanges de mails...<sup>17</sup> ».*

Le pilote d'Atlanpack est également très actif au CDIF, et noue des liens au sein de l'industrie, au-delà de France Emballage. Son réseau social bénéficie tant à Atlanpack, qu'à sa carrière : « ça ne me rapporte rien, si ce n'est que, comme je vais rester encore un certain temps dans l'emballage, au moins, je connais du monde<sup>18</sup> ». Ainsi, parmi les antécédents des relations inter-clusters figurent également des motivations personnelles des pilotes en termes de carrière.

---

<sup>14</sup> Entretien Bernard Gueugnon, pilote CEPIEC, 1996-2003, mars 2006

<sup>15</sup> Système Productif Inter-Régional d'Emballage

<sup>16</sup> Entretien Bernard Gueugnon, pilote CEPIEC, 1996-2003, mars 2006

<sup>17</sup> Entretien Jean-Christophe Boulard, pilote Atlanpack, mai 2006

<sup>18</sup> Entretien Jean-Christophe Boulard, pilote Atlanpack, mai 2006

### ***SPIRE, rebaptisé France Emballage, s'oriente vers du lobbying***

En 2006, les activités de France Emballage prennent un nouveau tournant, au moment où l'emballage suscite des polémiques, en particulier autour de la question de l'interdiction des sacs de caisse. Face aux attaques, l'industrie réagit peu, en partie car les syndicats professionnels sont éclatés par matériaux, ce qui nuit à sa visibilité et à sa défense.

*« On a besoin de plus de visibilité sur le poids de la filière à l'échelle française. La vision à l'échelle européenne est structurée autour des matériaux. C'est la 7ème ou 8ème industrie française. Il s'agit d'un secteur économique énorme. Et pourtant, il y avait une page entière dans Libération de ce matin, 'Bienvenue dans le monde du gaspillage' : je pense qu'il y a autre chose à dire. Il existe des particularités régionales<sup>19</sup>... ».*

La fragmentation de l'industrie paraît avoir influencé l'évolution de France Emballage, désormais orienté vers des actions relevant du lobbying. Pour le pilote de Breizpack, les réseaux de France Emballage ont un rôle à jouer dans cette quête, tant au niveau du produit, porteur de valeur ajoutée, que de l'industrie. Si les institutions représentant l'industrie « ne font rien<sup>20</sup>», France Emballage, pourrait, lui, défendre l'emballage.

*« La démarche de réduction à la source des emballages n'est pas, en soi, quelque chose d'ennuyeux. Mais cette profession est montrée du doigt [...] et on en oublie le pourquoi de l'emballage. La position de nos réseaux est plus neutre. On représente l'industrie de l'emballage. [...] Parler de l'emballage, c'est dire pourquoi il existe [...] Il n'y a rien en termes de représentation de l'emballage. Le CLIFE<sup>21</sup> et le Conseil National de l'Emballage ne font rien<sup>22</sup> ».*

Cette orientation vers le lobbying est confirmée par le pilote d'Atlanpack.

*« Sur ce positionnement, nous avons une fenêtre de tir dans l'emballage, qui est peu structurée, avec l'IFEC qui est moribonde. Il existe une vingtaine de syndicats professionnels dédiés aux matériaux. Cela nous offre un boulevard en termes d'animation et de représentativité ».*

Le « réseau des réseaux » d'emballage, créé par les pilotes et incarné par leurs relations, a ainsi évolué de SPIRE, dont la vocation première était d'organiser la non-concurrence et les complémentarités entre réseaux, à France Emballage, outil de complémentarité mais également instrument de lobbying. Ce mouvement d'ouverture des clusters régionaux génère alors principalement des conséquences positives pour les clusters et réseaux associés.

---

<sup>19</sup> Henri Saporta, Emballages Magazine, réunion France Emballage, novembre 2006

<sup>20</sup> Thierry Varlet, pilote Breizpack, réunion France Emballage, février 2006

<sup>21</sup> CLIFE : Comité de Liaison des Industriels Français de l'Emballage

<sup>22</sup> Thierry Varlet, pilote Breizpack, réunion France Emballage, février 2006

### 2.2.2. France Emballage : une source de complémentarité entre pilotes

Les pilotes historiques avaient, dès l'origine, pressenti la complémentarité entre pilotes de France Emballage. Celui d'Atlanpack, les ayant rejoints ensuite, met également en lumière l'ambition du réseau de développer et valoriser les compétences de chacun.

*« Ce qui est intéressant, c'est que les animateurs se retrouvent pour échanger sur les bonnes pratiques, pour capitaliser sur les expériences, pour parer à certains manques, pour s'appuyer sur des initiatives existantes. Il faut mettre les acteurs ensemble sans être en concurrence. Il s'agit de mise en réseau, de voir comment capitaliser sur les expériences, chacun étant responsable vis à vis de ses institutions, et devant ses adhérents locaux<sup>23</sup>».*

Le méta réseau est un jeu à somme positive entre pilotes aux compétences hétérogènes. Le pilote d'Atlanpack évoque à titre d'exemple le cas de Thierry Varlet, ingénieur emballage et pilote de Breizpack, qui travaille notamment sur les biomatériaux.

*« Il y a beaucoup de choses à faire. C'est un domaine qui ne fera d'ombre à personne. Qu'est-ce qu'on peut faire sur la formation ? [...] Comment créer un vivier de compétences, au niveau national, en fonction des besoins ? Il y a des choses à faire dans la répartition des expertises. Thierry Varlet, lui, est spécialisé sur les aspects liés aux biomatériaux, il subit des pressions du conseil régional dans ce sens. Dans ce cas, puisqu'on travaille dessus, autant être leader dans le domaine. Il y a ensuite la possibilité de benchmarker par rapport à ces expériences<sup>24</sup>».*

France Emballage permet donc de profiter de la complémentarité des expertises des pilotes. Certaines actions menées dans les clusters illustrent, en outre, cette complémentarité entre pilotes généralistes et spécialistes<sup>25</sup>. Un projet, monté en 2006 par le CEPIEC, visait à identifier de possibles coopérations entre ses membres. En raison des limitations techniques du pilote, ce projet a été porté par l'un des pilotes de Breizpack, ingénieur emballage, au profil de spécialiste, disposant des compétences techniques nécessaires.

*« 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<sup>26</sup>».*

---

<sup>23</sup> Entretien Jean-Claude Boulard, pilote Atlanpack, mai 2006

<sup>24</sup> Entretien Jean-Christophe Boulard, pilote Atlanpack, mai 2006

<sup>25</sup> Une précédente recherche consacrée à cette industrie a mis en lumière l'existence de deux profils de pilotes de réseaux locaux (Loubaresse, 2008b) : des pilotes généralistes, aux compétences générales et transposables à différents contextes (managériales, institutionnelles et relationnelles), et des pilotes spécialistes, aux compétences spécifiques, elles non transposables (industrielles, scientifiques et techniques).

<sup>26</sup> Entretien Anne-Gaëlle Arbez, pilote CEPIEC, octobre 2006

Le pilote de Breizpack vient également en aide au pilote généraliste de Rhône-Alpes Packaging, réseau au sein duquel il a conduit un audit des attentes techniques des membres. Là encore, ses compétences techniques se sont révélées déterminantes.

*« 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<sup>27</sup> ».*

Les pilotes généralistes et spécialistes de France Emballage apparaissent ainsi complémentaires, en particulier sur le plan technique. Les pilotes généralistes du CEPIEC et de RAP s'appuient ainsi sur le pilote de Breizpack pour des missions techniques. Ceux de Breizpack s'appuient, en retour, sur les compétences managériales généralistes du pilote de RAP, notamment lors des salons de l'emballage 2006 et 2008, à Villepinte.

Enfin, les relations inter-clusters constituent un atout dans l'optique d'une évolution des activités de l'un des réseaux vers la prestation de services.

*« L'avantage, aussi, du CEPIEC, c'est que ce sera la porte d'entrée vers d'autres compétences [...] au travers de SPIRE. [...] Il y a un maillage qu'on peut utiliser<sup>28</sup> ».*

Source de complémentarité, l'ouverture des clusters sur leur environnement permise par le réseau France Emballage génèrerait, en outre, des effets non attendus, notamment des pressions isomorphiques mimétiques sur les pilotes des réseaux locaux.

### **2.2.3. L'ouverture via les pilotes à l'origine de pressions isomorphiques**

#### ***L'imitation au sein de France Emballage***

On comptait six réseaux régionaux d'emballage en 2006, suite à la création de Midipack, parrainé par Atlanpack et son pilote principal.

*« On a parrainé Midipack. Là pour le coup, on va plus vite que la musique L'idée m'est venue, car j'organisais Vinipack à Bordeaux, et je l'ai étendu à Béziers [...] Ce n'était pas vraiment mon territoire... Il me fallait un appui local. Je suis rentré en contact avec le président de la communauté de communes [...] On a décidé de monter Midipack [...] L'association est née en janvier. Je voulais m'impliquer plus, mais je varie mon degré d'implication<sup>29</sup> ».*

Midipack applique à un nouveau territoire le principe de fédération des entreprises de l'emballage, tel qu'il existe dans les autres régions. Packaging Valley, le réseau situé dans le cluster champardenais, faisait ainsi état, en octobre 2006, dans sa propre lettre d'information,

---

<sup>27</sup> Entretien, Katia Gorsen, pilote Rhône-Alpes Packaging, mai 2007

<sup>28</sup> Entretien Jean-Claude Lhuguenot, expert sécurité alimentaire, mars 2006

<sup>29</sup> Entretien Jean-Christophe Boulard, pilote Atlanpack, mai 2006

de la naissance de Midipack. Ce réseau, qui comptait une trentaine de membres à sa création, est lui-aussi ancré dans un cluster régional, comptant environ 200 entreprises<sup>30</sup>.

*« Le pôle Midipack est officiellement né. Son objectif est de créer, sur un arc Pyrénées Méditerranée, un pôle d'entreprises regroupant sous une même bannière l'ensemble des entreprises du secteur de l'emballage, à l'instar de ce qui existe déjà sur l'arc Atlantique, en Bretagne, en Champagne-Ardenne, en Rhône-Alpes..., au sein du réseau France Emballage [...] Les premières actions vont consister à analyser la filière et ses partenaires, lancer des outils de communication, [...] et engager des actions commerciales communes<sup>31</sup> ».*

Ce réseau s'est donc inspiré des réseaux de France Emballage et de leurs principales actions.

*« C'est sûr [Midipack] se crée. Mais lui, il a l'avantage, il n'a qu'à prendre tout ce qui paraît sur Packaging Valley, sur Atlanpack, sur Breizpack et puis il fait le même micmac [sic]. Tout ce qu'on a raté, il ne le ratera pas, il en fera d'autres, et ça va aller plus vite pour lui<sup>32</sup> ».*

Outre être une source d'imitation en matière de création de RLO, France Emballage permet une diffusion des connaissances entre pilotes.

### ***France Emballage au cœur d'une diffusion de connaissances***

Le réseau France Emballage est utilisé par les pilotes pour pallier leurs propres limites. Ils jouent ainsi sur la complémentarité entre leurs profils, en particulier entre spécialistes et généralistes. Le réseau sert aussi de support à la diffusion de connaissances entre pilotes. Un processus de diffusion des connaissances (Sverrisson, 2001), existe au niveau de France Emballage. On peut le comparer au rôle que joue, de façon centralisée, le CDIF<sup>33</sup>, pour les réseaux auxquels il s'adresse. Le CDIF apparaît ainsi comme un broker de connaissances dans le champ des réseaux locaux français, en particulier entre leurs pilotes. Le CDIF participe également à la diffusion de normes relatives au pilotage, portant notamment sur les compétences des pilotes<sup>34</sup>. Les outils qu'il mobilise sont assez proches de ceux utilisés par les pilotes : lettres d'informations et documents divers, conférences ou formations. Cette similarité de fonctionnement, entre le CDIF et France Emballage, n'a rien d'étonnant, si l'on considère que le pilote principal d'Atlanpack, promoteur de l'évolution de France Emballage, est, en outre, vice-président du CDIF. Il ne cache d'ailleurs pas les synergies qu'il conçoit entre ces deux niveaux d'action.

---

<sup>30</sup> Pour l'imbrication du RLO dans le cluster régional, voir la figures 1

<sup>31</sup> Lettre n°23, Packaging Valley, octobre 2006

<sup>32</sup> Entretien Richard Dutour, pilote de Packaging Valley, mai 2006

<sup>33</sup> Club des Districts Industriels Français

<sup>34</sup> Le CDIF organise en effet depuis 2006 des formations destinées aux pilotes de RLO et d'initiatives de clusters.

*« Je suis vice-président du CDIF. J'essaie d'y développer une grappe emballage qui soit portée par le CDIF [...] C'est pour cela que nous avons créé un groupe emballage au sein du CDIF<sup>35</sup> ».*

Ayant une vision utilitariste des réseaux, le pilote d'Atlanpack trouve donc un intérêt au développement de France Emballage. Au sein de France Emballage, son rôle de *broker*, informel toutefois, paraît donc lié à son « orientation réseau », au sens d'Obstfeld (2005). On retrouve ici la correspondance entre rôles de *broker* et caractéristiques personnelles (Loubaresse, 2008b). Au-delà des effets bénéfiques de l'ouverture du cluster via les relations nouées au sein de France Emballage, certains effets non attendus se font jour.

### ***France Emballage : à l'origine de pressions isomorphiques mimétiques***

Pour les pilotes, le « réseau des réseaux » permet tout d'abord aux pilotes de réaliser un *benchmark*, en analysant les initiatives qui réussissent dans les autres RLO. La référence privilégiée est très souvent Packaging Valley, dont plusieurs actions phares sont « copiées » : les manifestations, comme la convention d'affaires Packinnove, et les supports de communication, dont son annuaire. Ainsi, Atlanpack est souvent pointé du doigt comme le réseau s'inspirant le plus des manifestations organisées par Packaging Valley. Rhône-Alpes Packaging concurrencerait également les manifestations de Packaging Valley.

*« Katia Gorsen de Rhône-Alpes [...] a monté une convention avec Easy Fairs qui commence à faire de la concurrence à Packinnove et à Packaging Valley<sup>36</sup> ».*

Packaging Valley bénéficie d'une forte notoriété, organisant son principal événement, Packinnove depuis 20 ans environ, « une gageure<sup>37</sup> », selon son pilote. Il lui est néanmoins difficile de résister à la concurrence d'organisateur, tels qu'Easy Fairs, qui proposent la participation à trois manifestations à un prix moitié moindre.

*« Ils y a des gens, comme Easy Fairs, qui veulent s'implanter sur le marché, et qui nous font du tort cette année. [...] On a été copié<sup>38</sup> ».*

Pour Richard Dutour, le pilote de Packaging Valley, France Emballage devait justement éviter la concurrence entre réseaux locaux, en particulier sur leurs principales manifestations.

*« Ce qu'il faut éviter, et c'était un peu le but de France Emballage... c'était de se court-circuiter nos propres manifestations. Bon, ça c'était les hommes de terrain qui l'avaient dit. Mais après quand vous avez un président qui vous dit : Il y a Easy Fairs qui me fait un appel du pied, il faut y*

---

<sup>35</sup> Jean-Christophe Boulard, pilote d'Atlanpack, mai 2006

<sup>36</sup> Laurence Bourdon, assistante de Packaging Valley, mai 2006

<sup>37</sup> Richard Dutour, pilote de Packaging Valley, janvier 2006

<sup>38</sup> Richard Dutour, pilote de Packaging Valley, mai 2006

*aller Monsieur Boulard<sup>39</sup>, qu'est-ce que vous voulez qu'il fasse, Boulard, il y va et il fait de la concurrence à Packinnove<sup>40</sup>».*

Les limites de France Emballage, comme outil de gestion de la concurrence entre réseaux, semblent aujourd'hui atteintes. Les pilotes doivent répondre aux attentes des industriels et institutionnels, s'affranchissant parfois de l'engagement initial de non-concurrence. Les pilotes paraissent partagés entre leur engagement envers France Emballage, et leur rôle au sein de leur propre cluster ; la priorité semblant plutôt donnée à la survie des réseaux locaux.

### ***Des pilotes à la recherche de légitimité***

Un effet de France Emballage est l'imitation de certaines pratiques. Un premier exemple concerne l'annuaire des entreprises, principal outil de communication de Packaging Valley. Lors de l'Assemblée Générale 2006 de l'association, la pilote du CEPIEC en a ainsi fait circuler un exemplaire « papier », pour montrer, tant aux financeurs qu'aux industriels membres, ce qu'il était possible de faire en matière de communication. Un annuaire des entreprises du cluster régional a été réalisé et distribué au format numérique, lors du salon de l'emballage en novembre 2006. En termes de pilotage, Packaging Valley a été le premier à embaucher un pilote spécialiste, ingénieur emballage. Les autres réseaux l'ont fait ensuite – Breizpack – ou songent aujourd'hui à le faire – CEPIEC. Les pilotes s'inspirent donc des pratiques de leurs pairs. Il s'agirait d'une forme d'isomorphisme normatif au niveau de la profession (DiMaggio et Powell, 1983). Au sens de la théorie néo-institutionnelle, la socialisation au sein d'associations, de réseaux, tels que France Emballage, peut, en effet, se transformer en force isomorphique. Certaines organisations centrales seraient même des modèles passifs ou actifs. Ici, c'est Packaging Valley qui est pris en modèle par ses pairs.

Pour Human et Provan (2000), la forme même de la structure soutenant le réseau peut résulter d'un processus isomorphique. Copier les formes organisationnelles performantes assurerait, en effet, la légitimité des organisations, au sens de la théorie néo-institutionnelle (Meyer et Rowan, 1977 ; DiMaggio et Powell, 1983). Cette recherche met au jour des pressions isomorphiques portant davantage sur les pratiques des pilotes, que sur la forme du réseau ou de la structure de pilotage. Les structures de pilotage de ces réseaux sont ancrées au sein d'organisations parapubliques, mais ce trait résulterait davantage de l'environnement institutionnel français. Les appels à projet SPL, en imposant le portage du projet par une

---

<sup>39</sup> Jean-Christophe Boulard, pilote d'Atlanpack

<sup>40</sup> Richard Dutour, pilote de Packaging Valley, mai 2006

structure associative, chargée ensuite du pilotage, ont contribué à l'adoption de cette forme. Il en est de même pour les pôles de compétitivité (CIADT, 2004).

L'imitation des pratiques des réseaux performants répondrait à une recherche de légitimité (Human et Provan, 2000). Les pilotes subissent des pressions isomorphiques liées aux pratiques d'autres clusters et en particulier du réseau de référence, tant pour les industriels que les partenaires, Packaging Valley. Ce dernier paraît plus légitime, étant institutionnalisé et bénéficiant d'un soutien financier pérenne de la part de nombreux partenaires.

France Emballage apparaît enfin très utile aux clusters émergents, en recherche de modèles, devant construire leur légitimité auprès des partenaires industriels et institutionnels. Midipack, créé en janvier 2006, a ainsi repris la majorité des actions de ses pairs lors de sa constitution. Le mouvement d'ouverture du cluster doit donc être rapproché du cycle de vie du réseau local lui-même, et du cluster, tous deux en voie d'institutionnalisation (Human et Provan, 2000). Au gré de son ouverture, via le pilote, le réseau profiterait d'opportunités et se transformerait, notamment par les comparaisons entre pairs. Les réseaux plus matures seraient logiquement davantage imités, notamment par les plus récents, devant construire leur légitimité.

### **2.3. DISCUSSION DES RÉSULTATS**

Plusieurs contributions peuvent être distinguées dans cette recherche. Il apparaît tout d'abord que les relations entre pilotes participent du mouvement d'ouverture du cluster sur son environnement. Ceci est d'autant plus vrai quand ces dernières sont formalisées au sein d'un réseau de pairs tel que France Emballage. Notons que ce type de « réseau de réseaux » est encouragé tant au plan national qu'europpéen. D'autres acteurs peuvent contribuer à l'ouverture du cluster : c'est notamment le cas du CDIF, *broker* de réseau et de connaissances entre pilotes de réseaux locaux.

De plus, cette recherche analyse les effets de l'ouverture permise par les pilotes et leurs relations. Ce mouvement engendre des effets en termes de complémentarité et de non-concurrence entre clusters régionaux. L'accès au réseau France Emballage apparaît, de ce fait, comme une ressource pour les pilotes et clusters, dans certaines circonstances, notamment dans les situations difficiles ou pour pallier certaines limites des pilotes, en particulier en termes de compétences. Au gré du développement de ces relations, de nouvelles activités apparaissent. Le développement d'actions de lobbying répond à un environnement légal et institutionnel menaçant pour l'industrie. L'échelle pertinente de réponse à ces menaces, permise par l'ouverture des clusters, est ici le « méta réseau ».

Par ailleurs, l'ouverture génère des effets envisagés ni par la littérature, ni par la pratique. Ainsi, l'ouverture des clusters, via les pilotes, conduiraient à une normalisation des pratiques de pilotage de ces derniers. Afin d'acquérir une légitimité plus grande, tant auprès des industriels que des acteurs institutionnels, les pilotes des RLO d'emballage imiteraient les pratiques du réseau le plus institutionnalisé. Les pilotes apparaissent ainsi encadrés dans un réseau social plus large qui conditionne leur action (Granovetter, 1985, 2005). Ils subissent des pressions normatives de leur champ institutionnel, qui se traduisent par un isomorphisme des pratiques. Outre France Emballage, les partenaires du cluster peuvent imposer certaines actions ou leur échelle géographique. Il s'agit alors d'une seconde source d'isomorphisme, de type coercitif (DiMaggio et Powell, 1983), qui pourrait faire l'objet de prochaines recherches, notamment dans le cas particulier des pôles de compétitivité français. Ces derniers, fortement encadrés par des acteurs publics (Weil et Fen Chong, 2008), sont dépendants de leurs financements, tant pour les projets que pour leur fonctionnement.

Ainsi, on souligne par cette recherche que l'ouverture des clusters via leurs pilotes ne génère pas uniquement les effets positifs attendus en matière de complémentarité et de diffusion de connaissances, prônés notamment par le CDIF. Les bénéfices des coopérations ne peuvent être étendus du niveau local au niveau national, sans occasionner certains effets potentiellement indésirables, en particulier pour les clusters dont les pratiques sont imitées. Les travaux précédents semblaient se focaliser sur la dimension coopérative des relations entre clusters, oubliant toutefois d'analyser la coopération éventuelle entre clusters.

Ces résultats peuvent être mis en perspective par rapport à la théorie des clusters industriels (Porter, 2000 ; Lorenzen, 2002). Chaque cluster étudié abrite un réseau local qui le soutient, les pilotes jouant un rôle de facilitateur (Perry, 2007). En tant que canal de son ouverture, ils constituent une interface entre le cluster et son environnement. La littérature s'intéresse, certes, au rôle de *gatekeeper* joué par certaines firmes d'un cluster (Boschma et Ter Wal, 2007), notamment au plan mondial entre clusters d'une même industrie (Boari et Riboldazzi, 2008). Cependant, la littérature n'aborde pas le rôle des pilotes dans les relations nouées à l'extérieur du cluster. Il apparaît ici que les pilotes représentent leur cluster à l'extérieur, au sens de la facette '*representative*' du rôle de *broker* (Gould et Fernandez, 1989). De plus, ils incarnent les liens entre le cluster et son environnement, ainsi qu'avec d'autres de la même industrie, situés dans d'autres territoires.

Toutefois, au vu des résultats obtenus, l'influence de la dimension territoriale des réseaux étudiés mérite d'être questionnée. Elle ne paraît en effet pas structurante dans nos résultats.

En effet, l'ouverture des clusters par le réseau de pairs de pilotes de réseaux locaux est source à la fois d'opportunités et de contraintes ; ce dernier résultat corrobore la théorie des réseaux sociaux, et ne paraît pas propre à un réseau territorialisé. Les phénomènes observés répondraient davantage à une logique de réseau qu'à une logique de territoire.

Par ailleurs, cette recherche vient enrichir les travaux consacrés aux antécédents de l'ouverture (Pelissier-Thieriot et Pérocheau, 2008). Le mouvement d'ouverture paraît lié à la dynamique des réseaux locaux soutenant les clusters. En termes de connaissances<sup>41</sup>, l'ouverture permet avant tout aux pilotes d'accéder aux connaissances spécifiques, non transposables, en particulier techniques et scientifiques, plutôt que générales, transposables, notamment managériales (Diochon, Menzies et Gasse, 2008), qui leur font défaut du fait de leur profil. Logiquement, le mouvement d'ouverture serait plus prononcé lorsque les connaissances, nécessaires aux membres du cluster n'y sont pas présentes, notamment en la personne du ou des pilotes. Le degré d'ouverture serait également lié à certaines caractéristiques de l'industrie, notamment sa légitimité et le poids de ses représentants.

Cette contribution approfondit un canal particulier, le pilote de réseau, et peut, à ce titre, être analysée au regard des recherches consacrées aux autres canaux. Certaines soulignent notamment la difficulté des firmes à constituer un canal efficace (Boschma et Ter Wal, 2007). Les firmes tendraient, en effet, à garder le contrôle des connaissances à l'intérieur de leurs frontières ou d'un réseau restreint (Giuliani, 2005). Les pilotes de réseaux locaux, n'auraient, eux, pas intérêt à les conserver, car leur mission première est la mise en relation et la diffusion de connaissances. Ils constitueraient donc des canaux plus efficaces entre le cluster et son environnement, du point de vue de l'ensemble des membres. Le rôle d'intermédiaire de connaissances des pilotes (Sverrisson, 2001) ne se limiterait donc pas à l'intérieur du cluster. Les liens qu'entretiennent les pilotes hors du cluster profiteraient aux membres, notamment lorsqu'ils permettent aux pilotes de mobiliser des compétences complémentaires auprès de leurs pairs. Au-delà des comparaisons qu'ils permettent, ces liens auraient malgré tout des effets potentiellement indésirables, facilitant l'imitation de certaines pratiques : de telles relations seraient alors source de pressions isomorphiques (DiMaggio et Powell, 1983). Dans cette recherche, les pilotes agissent comme des *gatekeepers*, assurant la liaison avec l'extérieur du cluster, grâce au réseau France Emballage et, plus largement, en représentant le cluster à l'extérieur, notamment lors de conférences au niveau national (CDIF, 2005, 2006), ou pourquoi pas à l'avenir au niveau européen, dans le cadre d'Europa Intercluster.

---

<sup>41</sup> Nous remercions l'évaluateur ayant suggéré cette piste de discussion, méritant, elle-aussi, d'être approfondie.

## CONCLUSION

La question de l'ouverture optimale d'un cluster industriel sur son environnement est aujourd'hui posée clairement par la littérature. Toutefois, les canaux et conséquences de cette ouverture sont relativement moins abordés. Dans ce travail, une modalité particulière a été examinée : l'ouverture du cluster par les pilotes et leurs relations au sein d'un réseau de pairs. Il apparaît que, dans un premier temps, l'ouverture via les pilotes est source de complémentarité et d'organisation de la concurrence entre clusters d'une même industrie. Dans un second temps, l'ouverture génère des pressions isomorphiques sur des pilotes et clusters en recherche de légitimité. L'ouverture par les pilotes génère en particulier une tendance à l'isomorphisme de leurs pratiques. La mise en réseau des clusters apparaît donc à la fois comme une ressource et contrainte, conformément à la théorie des réseaux sociaux. Cette recherche, conduite dans une industrie nationale unique, n'est toutefois pas exempte de limites. Basée sur une étude de cas qualitative, elle pourrait être prolongée par des travaux s'attachant à mesurer l'ouverture et ses conséquences. De plus, l'ouverture des clusters par les pilotes mériterait d'être étudiée dans d'autres contextes. Il conviendrait également d'envisager simultanément la contribution de plusieurs canaux. De tels élargissements permettraient d'améliorer la validité externe de nos résultats et d'approfondir l'analyse des variables influençant le degré d'ouverture des clusters sur leur environnement.

## BIBLIOGRAPHIE

- Assens, C. (2003), Le réseau d'entreprises : vers une synthèse des connaissances, *Management International*, 7: 4, 49-59.
- Balas, N. et F. Palpacuer. (2008), Les réseaux d'innovation sont-ils toujours ancrés dans les territoires ? Le cas de l' "alliance Crolles 2", in Actes de la XVIIème Conférence AIMS, Nice.
- Bathelt, H., A. Malmberg et P. Maskell. (2004), Clusters and knowledge: local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation *Progress in Human Geography*, 28: 1, 31-56
- 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.
- Bell, M. et E. Giuliani. (2007), Catching up in the global wine industry: innovation systems, cluster knowledge networks and firm-level capabilities in Italy and Chile, *International Journal of Technology & Globalization*, 3: 2/3.
- Boari, C. et F. Riboldazzi. (2008), Learning in a small world: the case of the comics' cluster in Bologna, in EGOS Conference, Vrije University, Amsterdam, Pays-Bas.
- Boncori, A.L. et E. Loubaresse. (2008), Cluster, networks and cognition: a Russian nesting doll perspective, in EGOS Conference, Vrije University, Amsterdam, Netherlands.
- Boschma, R.A. et A.L.J. Ter Wal. (2007), Knowledge networks and innovative performance in an industrial district: the case of a footwear district in the South of Italy, *Industry and Innovation*, 14: 2, 177-199.

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.

Bresnahan, T., A. Gambardella et A. Saxenian. (2001), Old economy inputs for new economy outcomes: Cluster formation in the new silicon valleys, *Industrial and Corporate Change*, 10: 835-860.

CDIF. (2005), *Compte-rendu des Rencontres des Réseaux Productifs Locaux*, Saint-Etienne, 1er et 2 juin 2005.

CDIF. (2006), *Compte-rendu de l'Université d'été*, Bordeaux, 11 et 12 septembre 2006.

CIADT. (2004), *Dossier de presse du Comité Interministériel à l'Aménagement du Territoire*.

Commission Européenne. (2006), *Mettre le savoir en pratique : une stratégie d'innovation élargie de l'Union Européenne*.

Cooke, P. (2001), Regional innovation systems, clusters and the knowledge economy, *Industrial and Corporate Change*, 10: 4, 945-974.

Dei Otatti, G. (1994), Cooperation and competition in the industrial district as an organisational model, *European Planning Studies*, 2: 4, 463-483.

DiMaggio, P. et W. Powell. (1983), The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, *American Sociological Review*, 48: April, 147-160.

Diochon, M., T.V. Menzies et Y. Gasse. (2008), Exploring the nature and impact of gestation-specific human capital among nascent entrepreneurs, *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 13: 2, 151-165.

DRIRE Champagne-Ardenne (2006), *Filière emballage-conditionnement en Champagne-Ardenne*, Nicolas Fourrier: Etudes sectorielles.

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.

Giuliani, E. (2005), The structure of cluster knowledge networks. Uneven and selective, not pervasive and collective, *DRUID Research Paper*, 05-11.

Gould, R.V. et R.M. Fernandez. (1989), Structures of Mediation: A Formal Approach to Brokerage in Transaction Networks, *Sociological Methodology*, 19: 89-126.

Grabher, G. (1993), The weakness of strong ties: A network theory revisited, in G. Grabher (dir.) *The Embedded Firm*, London: Routledge, 255-277.

Granovetter, M. (1985), Economic action and social structure: The problem of embeddedness, *American Journal of Sociology*, 91: 3, 481-510.

Granovetter, M. (2005), The impact of social structure on economic outcomes, *Journal of Economic Perspectives*, 19: 1, 33-50.

Gulati, R. et M. Gargiulo. (1999), Where do interorganizational networks come from?, *American Journal of Sociology*, 104: 5, 1439-1493.

Gulati, R., N. Nohria et A. Zaheer. (2000), Strategic networks, *Strategic Management Journal*, 21: 203-215.

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.

Jones, C., W.S. Hesterly et S.P. Borgatti. (1997), A General Theory of Network Governance: Exchange conditions and social mechanisms, *Academy of Management Review*, 22: 4, 911-945.

Josserand, E. (2007), Le pilotage des réseaux, *Revue Française de Gestion*, 170: 95-102.

Lauriol, J., V. Perret et F. Tannery. (2008), Stratégies, espaces et territoires. Une introduction sous un prisme géographique, *Revue française de gestion*, 184: 4, 91-103.

Lechner, C., M. Dowling et I. Welpel. (2006), Firm networks and firm development: the role of the relational mix, *Journal of Business Venture*, 21: 4, 514-540.

- 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.
- Loubaresse, E. (2008a), Caractéristiques et rôles des brokers de réseaux interorganisationnels : le cas des réseaux locaux d'organisations, Université Paris II Panthéon-Assas, Thèse en Sciences de gestion.
- Loubaresse, E. (2008b), Influence des caractéristiques des pilotes de réseaux locaux d'organisations sur leurs rôles, *Management International*, 13: 1, 85-96.
- 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.
- Meyer, J.W. et B. Rowan. (1977), Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony, *American Journal of Sociology*, 38: 2, 340-363.
- MINEFI. (2004), Quand la France vous emballe, <http://www.industrie.gouv.fr/biblioth/docu/dossiers/sect/emballagefr.pdf>.
- Obstfeld, D. (2005), Social networks, the tertius iungens orientation, and involvement in innovation, *Administrative Science Quarterly*, 50: 100-130.
- Orange, G. (1999), Régulation, in R. Le Duff (dir.) *Encyclopédie de Gestion et de Management*, Paris: Dalloz, 1054-1055.
- Owen-Smith, J. et W.W. Powell. (2004), Knowledge Networks as Channels and Conduits: The Effects of Spillovers in the Boston Biotechnology Community, *Organization Science*, 15: 1, 5-21.
- Pelissier-Thieriot, M. et G. Pérocheau. (2008), Les collaborations d'acteurs autour de projets d'innovation dans les pôles de compétitivité : Une proposition de grille de lecture, dans "Quelle articulation entre les pôles de compétitivité et les tissus productifs régionaux ?", Etude coordonnée par A. Mendez: 321-330.
- Perry, M. (2007), Business environments and cluster attractiveness to managers, *Entrepreneurship and Regional Development*, 19: January, 1-24.
- 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.
- 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.
- Saglietto, L. et D. Levy. (2007), Le ciel aérien sans frontières. Structure des alliances stratégiques, *Revue Française de Gestion*, 177: 35-52.
- Sessi. (2008), L'industrie française de l'emballage en chiffres, MINEFI.
- Sverrisson, A. (2001), Translation networks, knowledge brokers and novelty construction: Pragmatic environmentalism in Sweden, *Acta Sociologica*, 44: 313-327.
- Teigland, R. et G. Lindqvist. (2007), Seeing Eye-to-eye: How do Public and Private Sector Views of a Biotech Cluster and its Cluster Initiative Differ?, *European Planning Studies*, 15: 6, 767-786.
- Torre, A. et A. Rallet. (2005), Proximity and Localization, *Regional Studies*, 39: 1, 47-59.
- 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.
- Weil, T. et S. Fen Chong. (2008), Les pôles de compétitivité français, *Futuribles*, 342: Juin.
- Yin, R.K. (2003), *Case Study Research, Design and Methods*, Thousand Oaks: Sage.
- Zimmermann, J.-B. (2008), Le territoire dans l'analyse économique. Proximité géographique et proximité organisée, *Revue Française de Gestion*, 184: 4, 105-118.