

# **Le pilotage d'un réseau productif local par un broker formel : une approche en termes d'encastrement**

**Loubaresse Elodie**

**Université Paris II Panthéon-Assas, LARGEPA**

13 avenue Bosquet, 75007 Paris

Tel : 01 53 59 44 65 ; fax : 01 53 59 44 61

[elodie.loubaresse@wanadoo.fr](mailto:elodie.loubaresse@wanadoo.fr)

## **Résumé**

Cette contribution, basée sur l'étude d'un cas unique, vise à mettre en exergue l'intérêt d'une analyse des brokers de réseau à la lumière du concept d'encastrement (Granovetter, 1985). Ce questionnement autour des brokers de réseau est né dans le champ des réseaux locaux d'entreprises, aujourd'hui au cœur de la politique industrielle française comme tendent à le prouver les récentes initiatives des pôles de compétitivité ou des systèmes productifs locaux. Ces phénomènes de réseaux locaux rassemblent entreprises d'un même secteur, partenaires publics, acteurs de la recherche et de la formation autour de projets collaboratifs. Leur développement passe très souvent en France par une structure formelle d'animation et de pilotage du réseau, généralement de forme associative. Le concept de réseau productif local (Powell et Smith-Doerr, 1994) nous semble pertinent pour aborder ces phénomènes en ce qu'il permet d'une part d'intégrer la riche littérature qui s'est développée depuis les années quatre-vingt tant sur les districts industriels (Becattini, 1990) que sur les clusters (Porter, 2000), tout en dépassant les querelles conceptuelles qui peuvent exister entre ces concepts. En étudiant le pilotage d'un type de réseau interorganisationnel particulier, nous inscrivons nos travaux dans ce champ. Nous mobilisons le concept de broker de réseau qui y a été forgé (Snow, Miles et Coleman, 1992 ; Human et Provan, 2000), qui bénéficie d'un éclairage complémentaire dans le cadre des réseaux locaux. Au-delà de la vision du broker de réseau comme « boîte noire », nous abordons ici le concept en profondeur en prenant en compte ses caractéristiques, son contexte et plus spécifiquement son encastrement, sous ses formes structurelle, politique et culturelle (Zukin et DiMaggio, 1990). Nous montrerons l'intérêt d'une approche en termes d'encastrement en nous appuyant sur l'étude approfondie d'un réseau productif local du secteur français de l'emballage, le CEPIEC, Centre d'Expertise et de Promotion des Industries de l'Emballage Conditionnement, et de sa structure broker. Notre étude de cas est basée sur l'analyse de données qualitatives, recueillies par entretiens semi-directifs, complétées dans une optique de triangulation par des données d'observation et des données secondaires, en l'occurrence des documents d'archives du réseau. Nous mettrons ainsi en évidence que l'encastrement du broker à différents niveaux, apparaissant comme contrainte et opportunité pour son action, doit être intégré aux réflexions des brokers et partenaires de ces réseaux.

**Mots clés** : réseau interorganisationnel, broker, encastrement, réseau productif local.

## INTRODUCTION

Les politiques publiques européennes et françaises en particulier font la part belle aux réseaux locaux d'entreprises depuis la fin des années quatre-vingt dix. Le succès des districts industriels italiens et autres clusters dans le monde est généralement avancé comme principale justification. La littérature académique va même parfois jusqu'à les ériger en nouveaux modèles de développement local (Porter, 2000 ; Bellandi et Sforzi, 2003). De tels réseaux apparaîtraient presque comme les outils d'une compétitivité retrouvée, notamment en France où la politique industrielle, suivant les préconisations du rapport Blanc (2004), renaît autour des réseaux locaux. Les récentes politiques publiques françaises des systèmes productifs locaux et des pôles de compétitivité, en favorisant les coopérations locales, notamment en termes d'innovation, entre entreprises, acteurs de la recherche et de la formation, s'inscrivent précisément dans cette voie. Des réseaux d'acteurs préexistant se voient consacrés par ces politiques, d'autres émergent en parallèle ou indépendamment d'elles, comme les clusters de recherche en Rhône-Alpes ou les réseaux de firmes pilotés par des acteurs locaux tels que des chambres de commerce ou des collectivités locales.

Quand le développement des districts industriels et clusters est plutôt endogène (Zeitlin, 1992), ces derniers apparaissant comme des phénomènes auto-organisés (Brenner, 2000), les récents exemples français semblent s'inscrire dans une logique plus exogène de création de réseaux locaux, parfois soutenue par des politiques publiques. Les réflexions qui en découlent sont par conséquent majoritairement consacrées à l'animation et au management de ces réseaux locaux (Chaston, 1995 ; Hanna et Walsh, 2002 ; Ceglie, 2003 ; CDIF, 2005 ; Geindre, 2005). Se pose ainsi la question de leur pilotage, c'est-à-dire des actions assurant le fonctionnement correct d'un système complexe à des fins de régulation (Orange, 1999), le système étant formé par les membres et partenaires du réseau. Le concept de réseau productif local (Powell et Smith-Doerr, 1994) offre une caractérisation générale de ces phénomènes et inscrit nos travaux dans le champ des réseaux interorganisationnels. La question du pilotage de ce type particulier de réseau interorganisationnel peut alors être approfondie grâce au concept de broker de réseau. Acteur intervenant de façon délibérée dans la création puis le pilotage d'un réseau de firmes (Jarillo, 1988 ; Snow et al., 1992 ; Human et Provan, 2000), le concept de broker apparaît en adéquation avec les structures formelles d'animation observées dans nombreux réseaux locaux français récents. Le cadre théorique et empirique des réseaux productifs locaux nous permet ainsi de

renouveler l'éclairage dont bénéficie le concept de broker dans le champ des réseaux interorganisationnels.

C'est de ce constat venant du terrain<sup>1</sup> que notre questionnement sur les brokers de réseaux locaux d'entreprises est né. La diversité apparente des contextes des brokers de réseau mise en relief pour les SPL<sup>2</sup> (Pommier, 2001, 2004) nous incite à mobiliser une approche en termes d'encastrement (Granovetter, 1985), dédiée par nature à l'étude de la contextualisation de l'activité économique. Le réseau social apparaît comme un lieu d'encastrement structurel (Granovetter, 1985), influençant les décisions des acteurs (Gulati, 1995 ; Uzzi, 1996). Mais qu'en est-il quand le réseau est intentionnel et piloté par un broker formel, comme cela semble être le cas dans de nombreux réseaux locaux ? Il y aurait là en effet un paradoxe à considérer le réseau comme lieu d'encastrement structurel, sans examiner l'encastrement du broker de réseau lorsqu'il existe. Nous renverserons ainsi l'argument en analysant l'encastrement du broker, au sens de l'encastrement « réciproque » (Dacin, Ventresca et Beal, 1999) et en nous interrogeant sur ses effets sur l'action du broker de réseau.

Cette contribution est nourrie empiriquement par une étude de cas qualitative unique (Yin, 2003) consacrée à un réseau local du secteur de l'emballage, le CEPIEC. Des données primaires et secondaires multiples ont été recueillies dans une optique de triangulation.

Notre contribution est organisée comme suit : la première partie, qui s'articule autour du pilotage des réseaux productifs locaux et de la littérature sur les brokers de réseau, nous conduit à formuler notre question de recherche (1). Nous détaillons ensuite la méthodologie mise en œuvre (2). La troisième partie est consacrée à la mise en évidence de l'encastrement du broker d'un réseau productif local à travers le cas du CEPIEC (3).

## **1. PILOTAGE DES RESEAUX PRODUCTIFS LOCAUX ET BROKERS**

La multiplication des termes visant à désigner les réseaux locaux est à la mesure de l'engouement qu'ils suscitent. Outils au service d'une politique publique ou concepts théoriques, ces phénomènes nous obligent à opérer nos choix conceptuels avec prudence. Nous nous intéressons

---

<sup>1</sup> Un travail empirique à caractère exploratoire a été mené : entretiens auprès du responsable du CDIF, de 5 membres de structures broker, données sur le champ des réseaux locaux en France (conférences, articles de presse, sites Internet...)

<sup>2</sup> Paulette Pommier est la spécialiste française des SPL, Systèmes Productifs Locaux, anciennement membre de la Datar. Elle fait état de la variété des modes de gouvernance des SPL impliquant différentes structures, chambres de commerce et d'industrie, agences de développement économique, technopoles, syndicats professionnels...

ici au pilotage des réseaux productifs locaux (Powell et Smith-Doerr, 1994) (1.1), introduisons le concept de broker de réseau et proposons une approche de ce concept en termes d'encastrement (1.2).

### **1.1. LE PILOTAGE DANS LE CADRE DES RESEAUX PRODUCTIFS LOCAUX**

Les réseaux interorganisationnels, ensembles d'organisations liées entre-elles dans une optique stratégique (Gulati, Nohria et Zaheer, 2000), constituent un champ théorique dont la richesse est consacrée (Oliver et Ebers, 1998 ; Walker, 1998). Les analyses du pilotage de ces réseaux portent généralement sur des formes particulières : alliances stratégiques (Gulati, 1995), consortia de recherche et développement (Doz, Olk et Ring, 2000) ou réseaux de fournisseurs (Jarillo, 1988). Le pilotage des réseaux productifs locaux suscite aujourd'hui un intérêt croissant, en particulier dans le cadre des initiatives publiques de réseaux.

#### **1.1.1. L'actualité du pilotage des réseaux productifs locaux**

Au sein des réseaux interorganisationnels, le réseau productif local (Powell et Smith-Doerr, 1994) focalise les préoccupations des praticiens et des chercheurs, notamment en organisation. L'effervescence suscitée par les récentes initiatives françaises consacrant les systèmes productifs locaux<sup>3</sup> dès 1999 et les pôles de compétitivité<sup>4</sup> depuis 2005 en est l'une des preuves ; la forte mobilisation des acteurs économiques locaux pour répondre aux appels à candidature ainsi que les réflexions<sup>5</sup> et travaux académiques<sup>6</sup> naissant sur ces thèmes attestant de ce vif intérêt. Ces labels sont destinés à promouvoir des actions collectives, mobilisant entreprises et institutions locales autour d'acteurs pilotes aux statuts variables. Les modes de gouvernance des SPL impliquent une variété d'acteurs économiques locaux (Pommier, 2004) : les pilotes de ces réseaux sont généralement des acteurs collectifs, souvent de forme associative, liés à divers partenaires publics ou semi-publics. S'inscrivant explicitement dans l'esprit des districts

---

<sup>3</sup> Système productif local (Pommier, 2001) : « organisation productive particulière localisée sur un territoire correspondant généralement à un bassin d'emploi. Cette organisation fonctionne comme un réseau d'interdépendances constituées d'unités productives ayant des activités similaires ou complémentaires qui se divisent le travail : entreprises de production ou de services, centres de recherche, organismes de formation, etc. ».

<sup>4</sup> « Un pôle de compétitivité résulte de la combinaison, sur un même territoire, de trois ingrédients : entreprises, centres de formation, unités de recherche, et de trois facteurs décisifs : partenariat, projets de RD, visibilité internationale » Comité interministériel à l'aménagement du territoire, dossier de presse, 2004

<sup>5</sup> Rencontres du CDIF 2005, Université du CDIF 2006, Cluster Conference Lyon 2006...

<sup>6</sup> Atelier AIMS sur les Stratégies Territoriales en 2006, Colloque du PESOR mars 2007...

industriels italiens (Becattini, 1990) ou des clusters (Porter, 2000 ; Lorenzen, 2002), lieux de collaborations interorganisationnelles par excellence, ces labels se distinguent toutefois par la prégnance de leur pilotage. Ils portent par ailleurs la marque du contexte français. La nature des acteurs publics mobilisés, collectivités locales, chambres de commerce, DRIRE<sup>7</sup>, tout comme la prédisposition française au centralisme qui imprime ces politiques<sup>8</sup>, pourtant déclinées par définition au niveau local en sont les principaux indices. Les situations concrètes visées par ces politiques paraissent toutefois contrastées, du simple club d'entreprises, lieu d'échanges lors d'occasionnelles réunions organisées par l'animateur, aux quelques réseaux plus anciens pouvant présenter des traits de district industriel « à l'italienne » (Becattini, 1990), comme le district spécialisé dans le décolletage dans la vallée de l'Arve (Corolleur et Courlet, 2003 ; Barabel, Huault et Meier, 2004). Leur caractère de réseau productif local (Powell et Smith-Doerr, 1994) apparaît néanmoins comme un dénominateur commun. Réseau rassemblant firmes et autres acteurs sur une zone géographique limitée, ce concept englobe par ailleurs districts et clusters.

### **1.1.2. Réseaux productifs locaux : au-delà des querelles conceptuelles**

La définition canonique du district industriel, ancrée dans le contexte de l'Italie de la fin du vingtième siècle repose sur la coexistence d'une communauté de personnes et d'une population de petites firmes sur un territoire limité (Becattini, 1990). Le district ainsi défini s'avère très proche du cluster, ces deux concepts décrivant une agglomération spatiale de firmes (Belussi, 2004). Un cluster industriel est en effet en première analyse une concentration géographique de firmes d'un même secteur (Lorenzen, 2002) ; une concentration géographique de firmes petites ou grandes et d'institutions, qui se concurrencent et coopèrent dans un champ particulier pour Porter (2000). Les clivages entretenus entre les deux concepts tiendraient plutôt à leurs caractéristiques socioculturelles et socioéconomiques sous-jacentes (Brenner, 2000 ; Paniccia, 2002). L'agglomération géographique apparaît toutefois comme leur principal dénominateur commun. Nous avançons que leur appartenance à la catégorie plus générale des réseaux productifs locaux en est un second (Powell et Smith-Doerr, 1994). Regroupement d'acteurs d'un même secteur sur un territoire géographique limité, ce concept regroupe ainsi districts et clusters

---

<sup>7</sup> Direction régionale de l'industrie, de la recherche et de l'environnement, délégation régionale du MINEFI.

<sup>8</sup> Les politiques des SPL et des pôles sont pilotées au niveau central. Les décisions sont prises lors des CIIACT, comités interministériels à l'aménagement et à la compétitivité des territoires. L'administration de référence est la DIIACT, ancienne Datar (D pour délégation).

industriels. Il caractérise également les initiatives françaises récentes des systèmes productifs locaux et des pôles de compétitivité.

Ce positionnement conceptuel nous porte d'une part à dépasser le clivage conceptuel opposant clusters et districts, facilitant de ce fait les comparaisons internationales. Ce choix inscrit d'autre part notre réflexion dans le champ des réseaux interorganisationnels et nous permet notamment de mobiliser le concept de broker pour aborder le pilotage des réseaux locaux français ; concept étudié aussi bien dans des réseaux de firmes (Snow et al., 1992 ; Human et Provan, 2000) que dans des réseaux productifs locaux (Ceglie, 2003 ; Geindre, 2005).

## **1.2. BROKER D'UN RESEAU PRODUCTIF LOCAL ET ENCASTREMENT**

Nous présentons le concept de broker de réseau, soulignant l'intérêt d'une analyse en profondeur (1) en recourant par exemple au concept d'encastrement (2).

### **1.2.1. Le concept de broker de réseau comme « boîte noire »**

Parmi les facteurs explicatifs de la formation d'un réseau interorganisationnel apparaît l'intervention d'un acteur déclencheur (Doz et al., 2000) ou broker du réseau (Snow et al., 1992 ; Human et Provan, 2000). Le terme 'broker' pourrait être traduit en français par pivot ou courtier. Nous conservons le terme originel, mobilisé dans la littérature anglo-saxonne pour qualifier les acteurs participant à la formation et au développement des réseaux de firmes, notamment locaux (Ceglie, 2003 ; Geindre, 2005). Nos travaux s'inscrivent en conséquence dans la littérature sur les brokers de réseau. Les auteurs focalisent majoritairement leurs analyses sur la firme broker, qui crée et gère de manière volontariste et délibérée un réseau de sous-traitants (Jarillo, 1988) ou un réseau dynamique (Snow et al., 1992). Le broker du réseau est à la fois architecte du réseau, manager et facilitateur des relations (Snow et al., 1992). Le broker influence les dimensions structurelles, relationnelles et cognitives du réseau, dimensions identifiées pour le capital social (Nahapiet et Ghoshal, 1998) et très proches de celles de l'encastrement<sup>9</sup> (Zukin et DiMaggio, 1990).

Dans ces travaux, le réseau de firmes est appréhendé uniquement par le prisme du broker, « boîte noire » aux caractéristiques souvent oubliées et dont la volonté stratégique dessine contours et

---

<sup>9</sup> Ce qui paraît logique lorsque l'on considère que les réseaux peuvent être à l'origine de l'encastrement (Granovetter, 1985).

fonctionnement du réseau. Certains auteurs réproouvent toutefois une telle vision unilatérale du broker de réseau. Dans leur étude de la structure des réseaux de petites firmes, Human et Provan (2000) mobilisent une vision qu'ils qualifient de multilatérale. L'organisation administrative du réseau ou broker du réseau, en l'occurrence une association, apparaît comme un coordinateur des échanges entre les firmes du réseau. L'analyse n'est plus centrée uniquement sur le broker, qui se trouve replacé au cœur des relations entre les firmes.

Le rôle de broker apparaît particulièrement saillant dans les réseaux de firmes initiés par des politiques publiques. Le broker, en Grande-Bretagne, y facilite interactions, échanges et informalité entre les firmes (Huggins, 2000), structure le réseau et orchestre les coopérations pour réduire les coûts de transaction au Danemark (Chaston, 1995). Le rôle de broker, facilitateur des liens, de la coopération et de la confiance, dans les réseaux de petites firmes orientés vers l'innovation est également mis en avant (Hanna et Walsh, 2002). La littérature sur les réseaux de firmes identifie son rôle mais ne s'intéresse que peu à ses caractéristiques ou à son contexte d'action.

Au-delà des travaux portant sur les réseaux composés uniquement de firmes, certains auteurs abordent le rôle d'un acteur broker dans des réseaux productifs locaux. Geindre (2005) distingue ainsi trois rôles joués par un syndicat professionnel, acteur tiers dans la construction d'un réseau stratégique au sein d'un district industriel français ; rôles de facilitateur, catalyseur et garant de la confiance, rôles très proches de ceux identifiées par Snow et ses co-auteurs (1992). Le concept de broker, initialement développé dans le champ des réseaux de firmes, trouve ainsi à s'appliquer de façon pertinente dans le cadre des réseaux locaux. Le broker et son contexte ne sont toutefois pas investigués plus avant. On trouve logiquement davantage de travaux sur le pilotage des initiatives de réseaux locaux que sur le pilotage des districts industriels ; leur développement endogène produisant plutôt des institutions locales telles que des associations (Molina-Morales, Lopez-Navarro et Guia-Julve, 2002). Selon Zeitlin (1992) ces institutions locales naissent en effet pour assurer la reproduction du district. Le rôle particulier d'un acteur du district est également investigué, notamment celui d'une grande firme dominante (Lazerson et Lorenzoni, 1999 ; Bellandi, 2001 ; Whitford, 2001). Les travaux sur les clusters reconnaissent quant à eux que l'Etat peut jouer un rôle dans le développement des clusters (Brenner, 2003 ; Feldman et Francis, 2004) ; le rôle spécifique d'un broker formel n'est toutefois abordé que dans le cas des initiatives de clusters (Stoerring et Christensen, 2004 ; Fromhold-Eisebith et Eisebith, 2005). Dans le cadre

des initiatives soutenues par l'ONUDI, le broker, acteur recruté localement, agit comme catalyseur, facilitateur de la coopération (Ceglie, 2003), ses compétences étant d'ailleurs identifiées comme facteur clé de succès de l'initiative.

Nous définissons l'acteur broker par sa participation active à la formation et à l'évolution d'un réseau (Snow et al., 1992), nous intéressant en particulier au broker formel d'un réseau productif local. La littérature tend à envisager les brokers de réseau comme des acteurs homogènes, ignorant leurs caractéristiques, contextes et niveaux d'analyse. Les réseaux productifs locaux, cadre théorique et empirique pertinent pour l'analyse du broker, nous invitent toutefois à considérer les brokers comme des acteurs hétérogènes. Quelques pistes éparses apparaissent ainsi dans la littérature, sans être développées plus avant, Hanna et Walsh (2002) soulignant les difficultés rencontrées par le broker d'un réseau de petites firmes dans la gestion de ses relations avec les structures publiques finançant le réseau, Ceglie (2003) soulignant l'importance des compétences du broker.

En conséquence, il nous semble pertinent « d'ouvrir la boîte noire » du concept de broker en apportant des précisions sur différents points. Plusieurs acteurs, individuels ou collectifs, moteurs dans la vie d'un réseau productif local, pourraient ainsi être qualifiés de brokers. Nous retenons ici les acteurs ayant un statut officiel, dédiés à la formation et au développement du réseau, comme le sont les structures d'animation des SPL ou des pôles en France. En termes de niveaux d'analyse, la littérature sur les brokers identifie aussi bien des individus (Hanna et Walsh, 2002) que des acteurs collectifs, firmes (Snow et al., 1992 ; Chaston, 1995), associations (Human et Provan, 2000) ou syndicat professionnel (Geindre, 2005). Nous nous concentrerons ici sur les brokers collectifs, intégrant de ce fait leurs membres individuels à nos analyses. Nous considérons les structures dédiées à l'animation et au pilotage des SPL, pôles de compétitivité ou autres réseaux, comme des brokers collectifs formels. Ces dernières, généralement de forme associative, sont composées d'individus que nous qualifierons de brokers individuels, occupant souvent des fonctions en parallèle de leur action dans le réseau, au sein d'organisations locales telles que les chambres de commerce ou les technopoles. Au niveau agrégé, la structure broker est souvent soutenue et hébergée par ces partenaires. Notons ici que des réseaux locaux non reconnus par les politiques publiques précitées peuvent néanmoins avoir une organisation

similaire, autour d'une structure broker<sup>10</sup> ; ce constat vaut également pour certains réseaux locaux à l'étranger (Huggins, 2000 ; Hanna et Walsh, 2002 ; Ceglie, 2003). Notre intérêt pour une étude approfondie des brokers de réseau, mobilisant par exemple le concept d'encastrement, s'en trouve conforté.

### **1.2.2. L'encastrement du broker dans un réseau productif local**

Une analyse en profondeur du concept de broker de réseau peut être menée à la lumière du concept d'encastrement (Granovetter, 1985). Une telle démarche semble assez novatrice dans une littérature sur les brokers de réseau qui à notre connaissance ne mobilise pas explicitement ce concept. Dacin et ses coauteurs (1999) notent simplement que certains acteurs occupent des positions de broker potentiel en vertu de leur encastrement structurel. Nous ne nous préoccupons ici de l'encastrement des brokers formels de réseau, sous ses différentes facettes, qu'une fois leur fonction officielle attribuée.

Le sociologue américain Mark Granovetter (1985) a donné sa pleine et entière exposition au concept d'encastrement, développé auparavant par Polanyi (1957) pour décrire l'échange encadré par opposition à l'échange marchand. Selon Granovetter (1985) l'échange économique est contextualisé, encadré dans les structures sociales et en particulier dans les réseaux sociaux. Zukin et DiMaggio (1990) élargissent ensuite le concept en distinguant quatre mécanismes à l'origine de l'encastrement de l'activité économique dans des contextes plus larges, mettant ainsi en évidence la nature contingente de l'activité économique à la cognition, à la culture, aux structures sociales ainsi qu'aux institutions politiques. Steiner (2002) propose de regrouper les mécanismes culturels et cognitifs sous la catégorie unique de l'encastrement culturel ; l'encastrement cognitif visant notamment les biais cognitifs mis en évidence par les théories de la décision (Kahneman et Tversky, 2000), apparaissant comme conceptuellement moins développé par Zukin et DiMaggio (1990). Nous adoptons cette typologie pour la suite de cette recherche.

Les liens entre les concepts de réseau et d'encastrement apparaissent doubles. Pour Granovetter (1985) le réseau social est à l'origine de l'encastrement structurel. L'encastrement affecte par ailleurs la nature et le caractère des relations interorganisationnelles (Dacin et al., 1999). Des

---

<sup>10</sup> C'est le cas par exemple dans le secteur de l'emballage, qui nous intéresse ici. Seuls 4 réseaux sur les 6 sont labellisés SPL par la Datar. Ils ont toutefois tous une structure associative ou quasi-associative pour l'un d'entre eux. La structure d'animation du réseau étant la structure broker, composée d'un ou plusieurs brokers individuels.

travaux sur le choix des partenaires dans les alliances (Gulati, 1995) ou sur les conséquences de l'encastrement (Uzzi, 1996) viennent appuyer de cette affirmation. Nous nous focalisons ici sur des réseaux intentionnels pilotés par un broker formel. Il serait paradoxal d'appréhender le réseau social comme générant l'encastrement structurel et d'ignorer parallèlement l'encastrement des acteurs du réseau eux-mêmes, parmi lesquels figure le broker formel lorsqu'il existe. Nous souhaitons opérer ici un renversement de l'argument, appliqué au broker de réseau et non plus au seul réseau. Il s'agira donc ici d'explorer la notion d'encastrement « réciproque », entendu comme « l'impact des individus et des firmes sur la constitution et la formation des dimensions réseau »<sup>11</sup> (Dacin et al., 1999) (p. 336). Ces auteurs soulignent d'ailleurs que « le processus actif de création de réseau a rarement été étudié par la littérature en management » (Dacin et al., 1999) (p. 336), notamment sous l'angle du rôle des individus. Nous nous concentrerons ici sur l'impact de l'encastrement du broker sur son action. Le schéma conceptuel suivant résume notre questionnement. La structure broker, composées de brokers individuels, joue un rôle dans le réseau et est elle-même encadrée structurellement, politiquement et culturellement des contextes plus larges.

Notre question de recherche se présente donc comme suit : dans quelle mesure l'encastrement du broker du réseau productif local explique-t-il son action ?

## **2. METHODOLOGIE**

Notre stratégie de recherche consiste en une étude de cas qualitative (2.1) portant sur un cas unique (2.2), requérant des méthodes de recueil et d'analyse des données adaptées (2.3).

### **2.1. UNE ETUDE D'UN CAS UNIQUE COMME STRATEGIE DE RECHERCHE**

Nous souhaitons mettre en lumière l'impact de l'encastrement du broker sur son action dans le réseau. Nous ne mobilisons pas les méthodologies d'analyse des réseaux sociaux (Burt, 1992 ; Nohria, 1992) et les concepts tels que la densité, la centralité qui en découlent, car notre intérêt ne se situe pas dans la structure même du réseau. Le broker formel du réseau fait certes figure d'intermédiaire, de *tertius iungens* (Obstfeld, 2005), tiers qui unit, entre les acteurs qu'il tente de rapprocher, se situant de fait dans un trou structural (Burt, 1992) entre des membres non

---

<sup>11</sup> Notre traduction.

directement connectés, mais c'est avant tout par leur statut formel que nous les définissons. Nous ne mobilisons donc pas l'analyse structurale, d'autant que nous ne limiterons pas nos analyses à la dimension structurelle de l'encastrement du broker.

Nous avons préalablement souligné que le concept de broker, de même que celui de *boundary spanner* (Klein, Palmer et Conn, 2000), se prêtait à des analyses portant sur plusieurs niveaux. Ici nous avons identifié au moins deux niveaux : individu et structure. Par ailleurs, le concept d'encastrement, en particulier dans sa dimension structurelle, se prête par définition à des analyses portant sur plusieurs niveaux (Dacin et al., 1999), réservant également une part importante au contexte. Ces éléments nous incitent à retenir une méthodologie de recherche qualitative. Nous aborderons ainsi l'encastrement du broker de réseau par une étude de cas qualitative (Yin, 2003), investigation empirique portant sur des phénomènes dans leur contexte, mobilisant de multiples sources de données. L'étude d'un cas unique est appropriée lorsque le chercheur s'intéresse à un cas unique, extrême et révélateur, à un cas représentatif ou typique ou encore à un cas longitudinal (Yin, 2003). Dans cette recherche, nous avons choisi d'étudier un réseau dans lequel l'encastrement du broker de réseau productif local est particulièrement prégnant. Nous tirerons ainsi certains enseignements de ce cas unique révélateur, qui pourront par la suite être confrontés dans d'autres cas de réseaux. Notre étude, pour partie rétrospective, devrait nous permettre de prendre en compte les évolutions du réseau, de sa structure broker et des dimensions de son encastrement. Stratégie de recherche à part entière, centrée sur la compréhension de dynamiques organisationnelles dans des contextes particuliers (Eisenhardt, 1989), l'approche par les études de cas s'articule autour d'étapes clés telles que la sélection du ou des cas sur des critères théoriques, le recueil ou l'analyse de données primaires et secondaires.

## **2.2. PRESENTATION DU CAS ETUDIE**

Dans une recherche basée sur une étude de cas unique, la justification du cas sélectionné sur des critères théoriques apparaît fondamentale (Eisenhardt, 1989 ; Yin, 2003). Notre choix s'est ainsi porté sur un réseau local du secteur français de l'emballage. Septième industrie française (MINEFI, 2004), l'emballage apparaît comme un excellent terrain de recherche, nous donnant l'opportunité de comparer, dans une seconde étape de notre recherche, 6 réseaux régionaux répondant à la définition de réseaux productifs locaux (Powell et Smith-Doerr, 1994) et appartenant à une même industrie, limitant la variance de nos résultats, suivant les préconisations

de Uzzi (1997). Ces réseaux, par ailleurs regroupés au sein de France Emballage en vue d'échanger et de réaliser des opérations communes, sont soutenus par différents partenaires publics, chacun étant piloté par une structure broker au fonctionnement propre. Nous travaillons ainsi sur des réseaux ayant plus de dix ans d'existence, quand les pôles de compétitivité, à l'aube de leur développement mais davantage mis en avant aujourd'hui, se prêtent mal selon nous aux analyses du broker que nous souhaitons mener.

Nous avons choisi de consacrer cette étude de cas unique au CEPIEC, Centre d'Expertise et de Promotion des Industries de l'Emballage Conditionnement, association d'industriels de l'emballage de la région Bourgogne. Accompagné par la chambre de commerce de Dijon, soutenu par la DRIRE Bourgogne et la région, le CEPIEC rassemble des entreprises de la filière emballage conditionnement en Bourgogne, des acteurs institutionnels publics et parapublics, ainsi que des centres de recherche et de formation. Le CEPIEC, qui comptait 40 membres, entreprises et institutionnels, en octobre 2006, répond selon nous à la définition du réseau productif local (Powell et Smith-Doerr, 1994). Le CEPIEC a par ailleurs obtenu le label de « système productif local » en 1999 et apparaît à ce titre dans l'annuaire des SPL (Datar, 2006). Hébergé par la chambre de commerce de Dijon et animé à mi-temps par l'un de ses permanents, ce réseau se présente comme un cas où l'encastrement du broker transparaît nettement, emportant des conséquences notamment sur la personne du broker individuel. Nous espérons ainsi tirer des enseignements de ce cas emblématique, dont certains pourraient faire l'objet d'une généralisation théorique à des cas présentant des caractéristiques comparables (Yin, 2003).

### **2.3. METHODES DE RECUEIL ET D'ANALYSE DES DONNEES**

Dans une optique de triangulation des données (Yin, 2003), notre étude de cas se nourrit de différentes sources primaires et secondaires. Nous avons recueilli des données primaires par entretiens semi-directifs réalisés auprès de membres et partenaires du réseau et en particulier auprès des 2 animateurs du réseau depuis 1996. 13 entretiens d'une durée moyenne de 50 minutes ont été réalisés entre juillet 2005 et novembre 2006. Le guide d'entretien<sup>12</sup> a été adapté à chaque interlocuteur, portant sur son parcours, l'historique du réseau, le rôle de la structure broker et de ses membres, les relations avec les partenaires et les perspectives d'avenir du réseau. Nous avons

---

<sup>12</sup> Le guide d'entretien utilisé pour les brokers individuels est présenté en annexe A.

eu l'opportunité d'observer plusieurs événements organisés par la structure d'animation : une réunion de travail en mars 2006, l'assemblée générale de juin 2006, ainsi que la présence de l'animatrice, de certains membres et prospects lors du Salon de l'emballage 2006 sur le stand Bourgogne. Parallèlement, nous nous sommes procurés des données secondaires, dans une optique de triangulation et pour contrôler les biais de rationalisation a posteriori, en l'espèce, les archives informatisées du réseau depuis 1996 uniquement. Nous bordons par conséquent notre étude à la période 1996-2006.

Les données ainsi recueillies ont fait l'objet d'une analyse thématique, à partir de thèmes définis a priori, tels que les dimensions du rôle de broker ou de son encastrement, et émergents, comme les problématiques de gouvernance de la structure broker. Nous avons suivi les préconisations de Miles et Huberman (2003) concernant les simplifications des données et le repérage de thèmes, ainsi qu'en réalisant des fiches d'entretiens et de documents. L'analyse a été réalisée avec le logiciel d'aide à l'analyse des données qualitatives NUD\*IST, dans sa version N6<sup>13</sup>. Nous accompagnerons nos résultats de verbatim issus de l'analyse qualitative, principalement extraits des entretiens avec les deux brokers individuels, informants clé dans notre recherche.

### **3. BROKER DE RESEAU : UNE ANALYSE EN TERMES D'ENCASTREMENT**

Nous présentons le réseau étudié et de ses brokers de manière synthétique (3.1) et montrons ensuite quelle peut être l'influence de leur encastrement sur leur action (3.2).

#### **3.1. PRESENTATION DU RESEAU ET DE SES BROKERS**

Le CEPIEC est une association loi 1901, créée en 1990 par quelques industriels de l'emballage et du conditionnement ayant pour objectif d'organiser collectivement des programmes de formation pour leurs salariés, à l'origine sans soutien institutionnel. Une étude réalisée en 1989 par un cabinet privé avait conclu à l'existence d'un pôle emballage-conditionnement en Bourgogne et soulignait les besoins, notamment en matière de formation, des entreprises constituant ce pôle. L'histoire du réseau se décline en trois grandes phases liées tant aux objectifs qui lui ont été assignés qu'à la composition de sa structure d'animation. De 1990 à 1996 la vie du réseau

---

13 Des raisons purement pratiques ont guidé le choix du logiciel : il s'agissait de l'unique logiciel d'analyse des données qualitatives disponible au sein de notre centre de recherche. NUD\*IST est un logiciel d'aide à l'analyse des données qualitatives où le codage se fait « à la main », en affectant des thèmes prédéfinis ou créés au fur à mesure du codage aux données. Il facilite surtout l'organisation des thèmes en catégories et les recherches thématiques dans les données.

s'articule autour de la formation, vocation première du CEPIEC. Le réseau connaît ensuite une phase de redynamisation sous la houlette de Bernard Gueugnon, broker individuel charismatique employé par la chambre de commerce de Dijon. Cette dernière soutenait déjà ponctuellement l'association et a accru son implication en 1996 en y dédiant l'un de ses cadres, hébergeant également sa structure d'animation. La chambre de commerce avait un réel intérêt à soutenir le CEPIEC. Celle-ci doit en effet justifier de sa mission d'aide aux entreprises de sa circonscription ; aide plus aisément apportée collectivement, par le soutien aux clubs ou réseaux<sup>14</sup>. Bernard Gueugnon, broker individuel aux larges compétences développées au cours de sa carrière obtint davantage de soutien public et mobilisa son propre réseau afin de faciliter le fonctionnement du CEPIEC. Ceci souligne la pertinence empirique de l'encastrement du broker individuel. Cette deuxième phase correspond à la période 1996-2003. Le CEPIEC fonctionne alors comme un club d'une vingtaine d'entreprises, Bernard Gueugnon étant principalement manager de réseau au sens de la typologie des rôles de broker précitée (Snow et al., 1992).

L'année 2003 marque un tournant, avec le départ en retraite de Bernard Gueugnon. La prise de relai n'a pas été aisée pour Anne-Gaëlle Arbez, la permanente de la chambre qui lui a succédé. Entrée précipitamment en fonction en juin 2003, elle a réellement pris possession de sa mission en 2005, à l'arrivée d'un nouveau président. A l'inverse de ses prédécesseurs, qui suivaient plutôt passivement les impulsions données par le broker individuel, ce dernier a pris sa mission activement et peut de ce fait être qualifié de réel broker. Tous deux travaillent alors en binôme au sein de la structure d'animation, conférant de nouvelles orientations au réseau, autour d'un plan d'action 2006 ambitieux. En recrutant de nouveaux membres, le broker individuel apparaît comme architecte du réseau (Snow et al., 1992), à côté du rôle plus traditionnel de manager, de par l'organisation d'événements à la base de la vie du réseau. La structure broker du CEPIEC souhaiterait le faire évoluer vers la production de services, générant des revenus afin de réduire la dépendance vis-à-vis des partenaires. Le CEPIEC pâtit en effet du statut consulaire du broker, perçu comme une contrainte pour le développement futur du réseau, confirmant à nouveau notre intérêt pour l'encastrement du broker de réseau.

---

<sup>14</sup> C'est sur cette doctrine que la chambre de commerce de Dijon a développé sa politique des clubs d'entreprises, revendiquée par son directeur. La chambre organise d'ailleurs une réunion actuelle de la vingtaine de clubs qu'elle soutient.

### **3.2. DE L'INFLUENCE DE L'ENCASTREMENT DES BROKERS DE RESEAU**

Nous mettons en lumière trois dimensions de l'encastrement du broker. La dimension structurelle paraît ici plus saillante (1) que les dimensions culturelles ou politiques (2, 3).

#### **3.2.1. L'encastrement structurel du broker de réseau**

L'encastrement structurel (Granovetter, 1985 ; Zukin et DiMaggio, 1990 ; Steiner, 2002) décrit l'influence des liens entre acteurs et de leur position dans un ou des réseaux sur leur action. L'influence du réseau social du broker individuel est ici visée. Au niveau agrégé, l'encastrement structurel conduit à intégrer les relations de la structure broker avec ses partenaires et leurs conséquences.

##### **Encastrement du broker individuel dans son propre réseau social**

Dans le cas du CEPIEC les réseaux personnels des brokers individuels semblent influencer leur rôle dans le réseau. L'exemple de Bernard Gueugnon est à ce titre très évocateur. Ses trente ans au sein de la chambre de commerce de Dijon lui ont permis de nouer de nombreux liens venant nourrir ses activités, notamment d'animateur du CEPIEC. L'anecdote suivante illustre parfaitement les circonstances dans lesquelles il a pu faire appel à son réseau social. En 1999, la candidature du CEPIEC à la labellisation SPL n'est pas acceptée aussi facilement que celle de la Packaging Valley, réseau de la région Champagne-Ardenne. La DRIRE refusant d'avaliser le dossier, Bernard Gueugnon mobilise dans un premier temps certains industriels du réseau pour donner plus de poids à la demande. Ceci ne s'avérant pas suffisant, il se tourne alors vers le consultant rédacteur de l'étude de 1989 à l'origine de la création du CEPIEC, alors conseiller du responsable de la Datar en charge des SPL. « SPL, SPL, un accord pratiquement immédiat pour Packaging Valley. Là, un frein énorme de la DRIRE. Un petit jeune, chef de service, le beau, vous savez, il sortait de l'ENA ou je ne sais pas quoi, 'oui, j'estime que compte tenu des statistiques, machin, bidule'. Qu'est-ce qu'on a fait, et bien je l'ai emmené tout simplement voir le bureau, Tetra Pak, etc. 'Oui, il y a quand même un intérêt'. Et surtout aussi, j'ai repris les coordonnées de celui qui avait fait l'étude en 1989, et qui était à l'époque où on a présenté le SPL, conseiller de Guigou à la Datar. 'Allo, monsieur, je ne me rappelle plus, on a une petit emmerde ici localement, vous savez, vous aviez fait une belle étude'. 'Ah oui, oui, comment ça, ils ne veulent pas ? Attendez, je m'en occupe'. Le réseau. C'est-à-dire que bon, on ne l'a pas emmerdé tout le temps, mais là, on a décroché le téléphone, on a dit, 'écoutez, on a un petit souci. On est

parfaitement convaincu, d'autant plus que c'est vous-même...'. Bon, c'est un petit peu piégeux, mais ça a marché »<sup>15</sup>.

En mobilisant son réseau social, le broker individuel a pu débloquent la situation et obtenir la labellisation SPL. Il explique qu'il put alors remotiver et impliquer à nouveau les entreprises du réseau et enclencher une réelle réflexion sur l'identité du réseau. « Pour moi, c'était la seule façon de pouvoir réintéresser mes chefs d'entreprise, enfin les industriels, qu'ils soient petits ou grands, dans l'idée, de l'association le CEPIEC, dans des trucs comme ça. Donc avec des grands projets »<sup>16</sup>. L'obtention du label contribua directement et indirectement au développement du réseau et à sa survie, par les financements octroyés et l'implication essentielle des membres. Cette anecdote illustre les circonstances dans lesquelles le broker individuel utilise son réseau social en faveur du réseau local. Nous verrons par ailleurs que l'utilisation de son réseau social par le broker individuel est une réelle compétence pour Bernard Gueugnon, faisant même partie de son identité, influençant ses actions, notamment au sein du CEPIEC. Au-delà des membres individuels, l'encastrement structurel concerne également la structure broker dans ses relations avec ses partenaires.

#### **Encastrement de la structure broker**

La chambre de commerce de Dijon héberge la structure broker du CEPIEC depuis 1996. Un cadre est dédié à mi-temps à l'animation du réseau, constituant ainsi un soutien direct au réseau, qui bénéficie aussi des infrastructures et des moyens matériels et humains de la chambre<sup>17</sup>. Ce très fort lien entre le CEPIEC et la chambre constitue tout d'abord une ressource pour le réseau. Historiquement, c'est en effet pour assurer la pérennité du CEPIEC que la chambre lui a apporté très tôt son soutien et l'a accru en 1996. Aujourd'hui encore, le CEPIEC n'aurait pas les moyens de financer un animateur même à mi-temps ; sans animation, il dépérirait certainement comme de nombreux réseaux (CDIF, 2005). Ce soutien, source d'encastrement structurel du broker a pour principale conséquence le statut consulaire du broker individuel. L'animateur du CEPIEC, broker individuel, est un salarié de la chambre, ce qui influence son action dans le réseau, la facilitant mais la pouvant la contraindre également, comme en témoigne la situation des deux brokers individuels successifs.

---

<sup>15</sup> Bernard Gueugnon, animateur du CEPIEC, 1996-2003, mars 2006

<sup>16</sup> Bernard Gueugnon, animateur du CEPIEC, 1996-2003, mars 2006

<sup>17</sup> Le broker individuel dispose d'un bureau à la chambre et une assistante qui se charge également du CEPIEC.

L'animation du CEPIEC n'était qu'une mission parmi d'autres pour Bernard Gueugnon, qui était principalement à la tête du service environnement de la chambre depuis 1996, après avoir officié au service formation et à la pépinière d'entreprises. Toutes ses missions pour la chambre lui apparaissent comme complémentaires, tendues vers le même but, le service des entreprises au nom de la chambre. Les actions qu'il entreprenait au CEPIEC étaient fortement liées aux actions qu'il pouvait mener parallèlement. A titre d'exemple il organisait des événements liant les entreprises de PRODEC<sup>18</sup>, un réseau plus modeste qu'il animait également, et celles du CEPIEC, considérant que la gestion des déchets et l'emballage avaient de fortes connexions dans le domaine environnemental, dont il était aussi chargé à la chambre. Il jouait donc sur les synergies entre ses missions. « L'environnement, c'était une problématique qui les concernait, parce que le carton, il était à recycler, le plastique était à recycler mais difficilement, le polystyrène, oh mon dieu, et puis les encres, les imprimeries, machin, etc. Donc c'était une problématique, et ça s'est tout marié [...] donc, PRODEC a travaillé, n'a pas travaillé, a fait des réunions, des présentations, des conférences, pour les gens du CEPIEC. Et le CEPIEC a fait des conférences, des présentations pour les gens de PRODEC. Donc il y a eu un mariage, un melting-pot. »<sup>19</sup>

Bernard Gueugnon semblait ainsi tirer profit de l'encastrement de la structure broker sans la remettre en cause, assumant pleinement, nous le verrons, son statut de consulaire. La situation se présente différemment pour Anne-Gaëlle Arbez qui lui succède en juin 2003. A ses précédentes missions viennent s'ajouter celles de son prédécesseur. Depuis 2003 elle travaille concrètement à mi-temps pour le CEPIEC, à côté de missions consulaires plus classiques, autour de portefeuilles d'entreprises. L'encastrement structurel du broker dessine ainsi le contexte spécifique dans lequel le broker individuel évolue, ici plutôt contraignant de par la juxtaposition des missions dans un temps limité. « Aujourd'hui je m'occupe de 3 autres associations : PRODEC, une dans l'agro-alimentaire et une association géographique sur la zone dijonnaise, toutes activités confondues. L'engagement est plus important pour le CEPIEC puisqu'il s'agit d'un suivi global de l'association, jusqu'à la comptabilité. Pour les autres, il ne s'agit que d'animation pure. Il faut savoir que j'avais auparavant un temps plein à la CCI. J'ai ensuite remplacé quelqu'un qui avait un temps plein sans abandonner mes activités précédentes »<sup>20</sup>. La situation, plus problématique

---

<sup>18</sup> PRODEC : association des professionnels du déchet, animée par Bernard Gueugnon puis Anne-Gaëlle Arbez.

<sup>19</sup> Bernard Gueugnon, animateur du CEPIEC, 1996-2003, mars 2006

<sup>20</sup> Anne-Gaëlle Arbez, animatrice CEPIEC, 2003-2006, juillet 2005

pour Anne-Gaëlle Arbez, illustre les inconvénients potentiels de l'encastrement de la structure broker. Au printemps 2006, elle était appelée à évoluer vers de nouvelles responsabilités, en lien avec son passé d'animatrice économique : « J'ai un parcours particulier. Avant de travailler à la CCI, j'ai travaillé 7 ans en agence de développement économique, à Dijon Développement. Mon rôle était notamment d'accueillir les porteurs de projet [...] de construire les outils marketing de l'offre locale ». La chambre comptait la placer à la tête d'une cellule de développement économique sur la région Dijonnaise. Elle aurait alors progressivement passé la main sur le CEPIEC, déléguant certaines actions à un collègue. Elle avait d'ailleurs commencé officieusement, se souciant toutefois de l'avenir du CEPIEC. « Par défaut pour l'instant, je reçois les porteurs de projet. [...] Je ne dis pas que ce n'est pas intéressant. Mais il y a un vrai déséquilibre avec le CEPIEC [...] Je fais ça en sous-marin, à minima pour l'instant. C'est parce que je ne veux pas fragiliser la montée en puissance du CEPIEC. »<sup>21</sup>

Ses nouvelles missions pouvaient nuire au développement du réseau, réduisant son temps disponible et risquant de briser la dynamique récemment enclenchée par la structure broker. Toutefois, à l'automne 2006, rien n'avait été fait dans le sens d'une délégation de certaines de ses missions. Anne-Gaëlle Arbez, prenant conscience des risques pesant sur le CEPIEC, a alors convaincu la chambre que ce projet n'était pas mûr et qu'il serait par conséquent préférable de continuer à travailler sur le CEPIEC, selon elle plus mature. « Une solution a été trouvée. Entre nous, je n'avais pas envie de lâcher le CEPIEC et ça ne va peut-être pas finir comme ça. J'étais poussée par la chambre pour travailler sur d'autres dossiers. Mais j'ai freiné des 4 fers. Ce que j'ai vendu à la chambre, c'est que la chose n'était pas mûre politiquement, et qu'il valait mieux avancer sur un terrain plus mûr, le CEPIEC [...] Le passage de relai n'est plus à l'ordre du jour [...] Il faut que ça avance sur le CEPIEC. »<sup>22</sup>

Elle a ainsi négocié les moyens de continuer d'accomplir ses missions pour le CEPIEC, en aménageant les conséquences de l'encastrement de la structure broker, agissant sur la contrainte qui pesait sur elle du fait de sa future mission. Cet épisode a conduit les membres de la structure broker à prendre conscience de la forte dépendance du CEPIEC au soutien et aux décisions de la chambre. Des solutions alternatives sont envisagées, comme le développement de prestations de service, afin de doter à terme le CEPIEC d'une plus grande indépendance financière. Jean-Claude

---

<sup>21</sup> Anne-Gaëlle Arbez, animatrice CEPIEC, 2003-2006, mai 2006

<sup>22</sup> Anne-Gaëlle Arbez, animatrice CEPIEC, 2003-2006, octobre 2006

Lhuguenot, partenaire du CEPIEC depuis 1996 évoque ainsi la volonté du CEPIEC d'être un acteur économique : « aussi afin de, éventuellement, à terme, acquérir une autonomie financière [...] On vit une époque aujourd'hui où finalement le CEPIEC a une vision : 'Pourquoi ne serais-je pas une petite entreprise ?' »<sup>23</sup>.

Si l'encastrement de la structure broker se révèle plus problématique pour Anne-Gaëlle Arbez que pour Bernard Gueugnon, ceci tient certainement au fait que la première a tenté de faire évoluer le CEPIEC, d'un club à un véritable réseau productif local, où les interactions seraient plus riches. Il semble qu'elle ait de ce fait rencontré davantage d'obstacles, ceci conjugué à la part croissante de ses missions annexes, venant contrarier cet objectif. En tant que principal moteur du changement avec le président, son désengagement probable apparaissait d'autant plus problématique. Elle se sentait d'ailleurs coupable d'avoir potentiellement à abandonner le réseau du fait de ses nouvelles activités : « Je fais ça en sous-marin, à minima pour l'instant. C'est parce que je ne veux pas fragiliser la montée en puissance du CEPIEC »<sup>24</sup>, soulignant par là-même son attachement au réseau. A côté de la dimension structurelle de l'encastrement du broker, étroitement liée au contexte organisationnel du broker individuel, opportunité à l'origine, contrainte subie puis négociée dans l'histoire du réseau, nous développons à présent sa dimension culturelle.

### **3.2.2. L'encastrement culturel du broker de réseau**

L'encastrement culturel, regroupant les mécanismes culturels et cognitifs (Steiner, 2002), du fait de la nature foncièrement cognitive des variables culturelles, vise quant-à-lui l'influence des éléments culturels, identité ou culture notamment, et cognitifs, biais cognitifs par exemple, sur l'action. Appliqué à la structure broker ou à ses membres, l'encastrement culturel correspond au poids des cadres cognitifs, de la culture ou de l'identité, sur l'action du broker. Conscients du vaste champ couvert par cette notion, nous souhaitons illustrer ici à quel point l'encastrement culturel des deux brokers individuels identifiés peut être contrasté.

Le parcours professionnel de Bernard Gueugnon apparaît étroitement lié à son rôle de broker du réseau et il n'hésita pas à mobiliser son réseau social en faveur du CEPIEC. Il explicite nettement son cadre de pensée soulignant à quel point il a développé une vraie compétence de mise en

---

<sup>23</sup>Jean-Claude Lhuguenot, expert en sécurité alimentaire, professeur retraité, mars 2006

<sup>24</sup>Anne-Gaëlle Arbez, animatrice CEPIEC, 2003-2006, octobre 2006

réseau durant sa carrière. Ses croyances centrales sur lui-même, à l'origine de la définition de son identité (Erikson, 1968), sont les suivantes : « Je ne suis pas un spécialiste moi, je suis un universitaire [...] par contre, je sais, je sais qui peut vous renseigner. Donc là vous allez voir untel et untel. On venait me voir, vous pouvez dire la tour de contrôle ou la tour d'observation ou la tour machin ou la tour de communication, ce que vous voulez. Mais c'était mon rôle. La seule chose que j'ai commencé à apprendre, c'était ça, la mise en relation, donc la constitution de réseaux. »<sup>25</sup>

Au-delà de la mise en relation d'acteurs, dans une position de « tour de contrôle », Bernard Gueugnon a développé une posture constante d'humilité dans ses relations avec les grandes entreprises comme les PME, posture cohérente avec son identité de « généraliste ». « J'ai pratiquement été le premier à la CCI, ici, à savoir travailler avec les grandes entreprises, [...] En comprenant leur logique, en disant, je suis modeste, c'est vous qui me faites le chiffre, c'est-à-dire que c'est vous qui nous permettez d'être payés. Bon, de l'humilité, l'humilité que j'avais commencé à comprendre à la pépinière d'entreprises. C'est à dire que jamais je peux prétendre être meilleur qu'un chef d'entreprise [...] Donc conseil, c'est tout [...] L'habitude aussi de travailler avec la PME. [...] et l'humilité [...] j'ai le temps de me renseigner, j'ai le temps de m'informer, j'ai le temps de lire le journal, les mots croisés et tout (rires). Vous, vous n'avez pas, moi je peux. Donc si vous avez un souci et que n'avez pas le temps, vous me le dites, moi j'ai le temps. Voilà, c'est ça, c'était ça. »<sup>26</sup>

Notons par ailleurs que son identité est fortement ancrée dans son statut consulaire, prisme de son action. Les dimensions structurelles et culturelles de l'encastrement du broker individuel apparaissent ici fortement imbriquées (Dacin et al., 1999). Ces croyances, distinctives et centrales, sont à la base de la définition de son identité (Erikson, 1968) : il se considérait comme une « tour », comme un « généraliste » au service des firmes au nom de la chambre, avec humilité. Ses actions en tant que broker individuel du CEPIEC se trouvent ainsi contextualisées au plan culturel dans cette identité consulaire, revendiquée et assumée, influençant ses relations avec les chefs d'entreprise.

Anne-Gaëlle Arbez, broker individuel à partir de 2003, a quant à elle un parcours professionnel mixte. « Pour vous résumer mon CV dans les grandes lignes, j'ai un parcours privé à l'origine,

---

<sup>25</sup> Bernard Gueugnon, animateur du CEPIEC, 1996-2003, mars 2006

<sup>26</sup> Bernard Gueugnon, animateur du CEPIEC, 1996-2003, mars 2006

dans des services de communication ou de RH [...] Puis je suis passée dans le semi-public, je suis restée 7 ans en agence de développement économique ». « Mon rôle était notamment d'accueillir les porteurs de projet [...] de construire les outils marketing de l'offre locale »<sup>27</sup>. En entreprise comme en agence de développement, elle travailla dans les domaines du marketing et de la communication. Elle paraît plus encline à développer des actions dans ces domaines dans le cadre du CEPIEC. En 2006 elle a ainsi réalisé plusieurs outils de communication pour le réseau, un marque-page reprenant les principaux chiffres du CEPIEC, une base de données des entreprises d'emballage en Bourgogne, sorte de cluster emballage bourguignon (Lorenzen, 2002), incluant les entreprises du CEPIEC. Ces deux outils ont été distribués lors du salon de l'emballage 2006 afin de communiquer sur le réseau et le cluster. La base a été en partie réalisée par des stagiaires en communication recrutés par Anne-Gaëlle Arbez, soulignant ainsi un réflexe plutôt communicationnel. Par ailleurs, elle semble limitée dans son action par la nature de sa formation et de ses compétences, reconnaissant elle-même qu'elle ne dispose pas des compétences techniques nécessaires pour aller plus loin que les actions de communication et de mise en réseau. C'est ainsi qu'elle définit « en creux » son identité en tant que broker individuel du CEPIEC. Forte de ce constat, elle travaille donc avec le président sur un projet de diagnostic conduit par un ingénieur en emballage, qui devrait mettre en lumière les collaborations économiques potentielles entre les firmes du réseau. Il s'agira aussi d'étudier la possibilité pour le réseau de partager des compétences techniques, comme le font Breizpack ou Packaging Valley<sup>28</sup>. Ici encore l'action du broker est encadrée dans son identité, ses croyances et son cadre de pensée. Le broker individuel peut toutefois tenter de négocier les contraintes liées à cet encastrement culturel. Nous constatons que l'encastrement culturel n'est pas appréhendé de la même manière par les deux brokers individuels, le premier l'assumant totalement, en faisant même une compétence, la seconde reconnaissant ses lacunes et essayant de les combler. Nous abordons enfin la dimension politique de l'encastrement du broker.

---

<sup>27</sup> Anne-Gaëlle Arbez, animatrice CEPIEC, 2003-2006, mai puis octobre 2006

<sup>28</sup> Breizpack et Packaging Valley sont 2 réseaux locaux d'emballage parmi les 6 du secteur. Tous deux ont un ou deux ingénieurs emballage au sein de la structure d'animation, maîtrisant les aspects techniques.

### 3.2.3. L'encastrement politique du broker de réseau

L'encastrement politique est afférant au poids des politiques publiques sur le fonctionnement des marchés et les résultats économiques (Zukin et DiMaggio, 1990). Il s'applique ici de façon tout à fait pertinente puisque les réseaux locaux que nous étudions sont soutenus par des politiques publiques nationales ainsi que par des acteurs publics locaux, eux-mêmes mus par des considérations politiques. On ne peut en effet oublier que les initiatives publiques des pôles et des SPL revêtent une réelle dimension politique, que nous nous devons d'intégrer à nos analyses, certains élus n'hésitant ainsi pas à dire qu'ils ont créés un pôle de compétitivité dans leur région<sup>29</sup> ou souhaitant créer « leur » SPL<sup>30</sup> sur leur territoire, dans une démarche purement volontariste. Il apparaît ainsi que les acteurs politiques peuvent interférer plus ou moins fortement dans la gouvernance d'un réseau local.

Dans le cas du CEPIEC, la dimension politique de l'encastrement du broker est illustrée par les liens du réseau avec l'Etat, représenté par la DRIRE, et les institutions locales telles que la région, le département ou l'agglomération, chacune gouvernée par des considérations politiques. Le CEPIEC et ses brokers individuels sont ainsi identifiés par la DRIRE comme les interlocuteurs principaux pour les actions collectives « emballage », destinées aux quelques 200 entreprises du secteur à l'échelle régionale, formant un cluster emballage au sens de Lorenzen (2002), dont certaines sont membres du CEPIEC. Ces liens privilégiés sont à l'origine de l'encastrement politique du broker. Ce dernier se manifeste notamment dans les thèmes d'action choisis pour le CEPIEC. La structure broker travaillera ainsi plutôt sur les thèmes pour lesquels l'Etat et la région sont prêts à financer des actions, ces derniers l'exprimant explicitement lors de leurs rencontres avec les membres de la structure broker. L'Etat finance ainsi le CEPIEC par l'intermédiaire de la DRIRE Bourgogne, incite les entreprises à travailler sur les thèmes de la sécurité alimentaire ou du développement durable ; thème qui se décline dans l'industrie de l'emballage sous la thématique de l'éco-conception des emballages<sup>31</sup>. Dans ses orientations générales, la structure broker intègre ces considérations en proposant des actions que les partenaires sont prêts à financer. Le plan d'action 2006 du CEPIEC prévoyait ainsi une action de

---

<sup>29</sup> Propos tenus notamment par Ségolène Royal lors du 1<sup>er</sup> débat des candidats socialistes à l'élection présidentielle le 17 octobre 2006 sur la Chaîne Parlementaire.

<sup>30</sup> Entretien avec un responsable de la DRIRE Bourgogne évoquant un préfet de département souhaitant la création d'un SPL sur son territoire (mars 2006).

<sup>31</sup> L'éco-conception des emballages vise à réduire les déchets liés aux emballages dès le processus de conception.

sensibilisation et d'accompagnement à la norme ISO 22 000 relative à la sécurité des produits alimentaires, financée par l'Etat et la région ainsi qu'un projet autour de l'éco-conception des emballages. L'action du broker apparaît donc en partie contingente aux considérations politiques. Les liens du CEPIEC avec ses partenaires publics, via le broker, nous amènent à développer les dimensions tant structurelles que politiques de l'encastrement du broker. Nous touchons ici à l'enchevêtrement de ces dimensions (Dacin et al., 1999) : les influences des dimensions politiques et structurelles de l'encastrement du broker sont extrêmement proches dans la mesure où elles se réfèrent toutes deux à la gouvernance de la structure broker.

### 3.2.4. Tableau récapitulatif et discussion

Nous proposons une synthèse de nos principaux résultats dans le tableau 1. Nous distinguons deux périodes et rappelons quelques caractéristiques des brokers, leurs principales actions, puis illustrons l'encastrement du broker et de ses membres selon les trois dimensions du concept identifiées (Zukin et DiMaggio, 1990 ; Steiner, 2002). De cette synthèse du cas étudié, nous tentons ensuite de tirer des enseignements théoriques.

Tableau 1 : Brokers et encastnements, CEPIEC, 1996-2006

	1996-2003	2003-2006
Broker	Association CEPIEC Animateur : Bernard Gueugnon	Association CEPIEC Animatrice : Anne-Gaëlle Arbez Président actif dès 2005
Actions	Animation de réseau Réflexion sur l'identité du CEPIEC Labellisation SPL (1999)	Deux années de transition (2003-2005) Nouveau président, nouvel élan (2005) Recrutements, plan d'actions (2006)
Encastrement du broker :	Structure hébergée par la CCI Dijon Ancrage consulaire (opportunité)	Structure hébergée par la CCI Dijon Ancrage consulaire (limite négociée)
- structurel	Réseau social développé au cours du parcours du broker individuel	Le statut du broker individuel devient problématique
- culturel	Cadres de pensée : réseau, humilité Identité du broker individuel : « tour », « généraliste », « consulaire »	Cadres de pensée : communicationnel Limitation du broker individuel sur les aspects techniques
- politique	Labellisation SPL du CEPIEC, intégré à une politique publique	Thèmes choisis orientés par les considérations politiques des partenaires

Sur la période étudiée, la structure broker évolue en composition, soulignant à nouveau que le broker est loin d'être une simple « boîte noire », hors de tout contexte. Cet élément mérite d'être souligné et pris en compte, principalement du fait de l'influence de l'identité du broker

individuel, source d'encastrement culturel, sur les actions menées dans le réseau. Chaque broker a ainsi donné une coloration différente à son action. Au cours de cette même période, la structure broker conserve toutefois le même ancrage consulaire, source principale d'encastrement, en particulier structurel, du broker et de la structure broker. La dimension structurelle de l'encastrement, à l'origine ressource pour l'action du broker individuel et par conséquent pour le réseau, vient par la suite contraindre l'action du broker. Ce constat rejoint les conclusions de Dacin et ses coauteurs (1999), qui soulignent que l'encastrement ne doit pas être vu uniquement comme une opportunité mais également comme une contrainte pour les acteurs. Nous pouvons remarquer que la dimension culturelle de l'encastrement du broker individuel s'articule avec la dimension structurelle, le premier broker individuel se décrivant avant tout par le prisme de son appartenance consulaire, prisme imprégnant fortement son action. Ceci accrédite la thèse d'un enchevêtrement des différentes dimensions de l'encastrement (Dacin et al., 1999 ; Rowley, Behrens et Krackhardt, 2000), identifié de même pour les dimensions politiques et structurelles dans le cadre des relations du broker avec ses partenaires publics ou parapublics. Notre travail empirique nous a ainsi permis de préciser l'articulation des dimensions structurelle, politique et culturelle de l'encastrement, quand la littérature a majoritairement tendance à les analyser séparément (Dacin et al., 1999).

Pour aller plus loin, notre contribution a le mérite de mettre en évidence à partir d'un cas emblématique l'encastrement d'un acteur particulier à différents niveaux, ce que la littérature ne propose que trop rarement (Dacin et al., 1999). Le broker individuel est en effet inséré dans son réseau social, dans son contexte organisationnel, en l'occurrence une chambre consulaire et dans un réseau productif local, ici le CEPIEC. Nos résultats indiquent que l'encastrement dans le réseau social est bénéfique pour l'action du broker individuel, quand l'encastrement dans le contexte organisationnel peut évoluer d'opportunité en contrainte lorsqu'il devient trop important, ce dernier venant alors au détriment de l'encastrement du broker individuel dans le réseau CEPIEC. Le cas d'Anne-Gaëlle Arbez, confrontée à de potentielles nouvelles missions, devant revoir à la baisse son implication dans le cadre du CEPIEC, est à cet égard symptomatique. Nous constatons en effet dans ce cas précis que plus le broker est ancré dans son contexte organisationnel, moins il est encastré dans le réseau productif local, y jouant par conséquent un rôle moindre. Notons, alors que nous évoquons l'encastrement du broker de réseau

dans le réseau local lui-même, que le concept d'encastrement réciproque (Dacin et al., 1999) revêt ici toute sa signification.

Le cas étudié nous porte même à considérer que le broker individuel est encadré dans un niveau supplémentaire auquel il agit directement pour le compte de ses financeurs, ou indirectement du fait de son action dans le cadre du CEPIEC, le cluster régional (Lorenzen, 2002). Ce dernier rassemble, au-delà des entreprises membres du CEPIEC, les quelques 200 entreprises d'emballage de la région. Nous n'avons pas étudié spécifiquement ce niveau dans cette recherche, notre niveau focal étant le réseau local CEPIEC. Une articulation entre ces deux niveaux pourrait néanmoins être envisagée, le broker étant encadré à la fois dans un petit réseau formel et dans un large cluster (Lorenzen et Maskell, 2004). Dans cette hypothèse, le réseau local apparaît comme une institution locale du cluster (Feldman, Francis et Bercovitz, 2005). Le rôle joué par le broker dans le cluster serait alors fortement influencé par son contexte d'action et notamment son rôle dans le réseau local ; inversement, le rôle du broker dans le réseau local pourrait être contingent à son insertion dans le cluster.

## CONCLUSION

Notre contribution présente un intérêt tant théorique que managérial. Au plan théorique, nous avons tenté d'enrichir la littérature sur les brokers de réseaux, en soulignant l'importance du contexte grâce au concept d'encastrement (Granovetter, 1985). Nous espérons avoir mis en lumière le fait que le concept de broker était loin de s'analyser comme une « boîte noire ». Nous avons illustré que l'encastrement du broker à différents niveaux, réseau social, contexte organisationnel, réseau local et cluster, sous trois de ses dimensions, structurelle, culturelle et politique (Zukin et DiMaggio, 1990), se présentait à la fois comme opportunité et contrainte, parfois négociée, pour l'action du broker. En explorant l'encastrement de la structure broker de réseau, nous contribuons à la littérature sur les réseaux productifs locaux (Powell et Smith-Doerr, 1994), abordant incidemment la thématique de la gouvernance du réseau et du broker. Les partenaires du réseau, selon leurs objectifs, pèsent en effet sur l'action du broker. Par ailleurs, nous participons au débat sur la dynamique des réseaux, analysant le rôle des acteurs et de leur encastrement dans l'évolution d'un réseau. Nous espérons contribuer également à la littérature sur l'encastrement (Dacin et al., 1999), en distinguant différents niveaux et en spécifiant leurs

interactions, ainsi que celles existant entre les dimensions, dans un réseau productif local. L'articulation entre réseau local et cluster reste encore à développer.

Nous avons choisi d'approcher les réseaux locaux à l'aide d'une méthodologie qualitative. Notre unique étude de cas a été consacrée à un réseau du secteur français de l'emballage situé en Bourgogne. Dans ce cas emblématique, les dimensions de l'encastrement sont apparues suffisamment saillantes pour que nous identifions leur influence sur l'action du broker. D'autres dimensions de l'encastrement mériteraient d'ailleurs d'être étudiées ; nous pourrions ainsi enrichir nos analyses en intégrant les dimensions temporelles (Dacin et al., 1999) ou géographiques (Molina-Morales, 2000) de l'encastrement du broker. Il serait d'autre part pertinent d'élargir nos analyses à d'autres réseaux : dans une prochaine recherche, nous souhaiterions étendre nos analyses à 2 autres réseaux d'emballage. Nous avons enfin insisté sur le contexte français, afin de saisir la spécificité du champ français des réseaux locaux, dans lequel le réseau étudié est inséré. Limitant le degré de généralisation de nos résultats, il s'agit d'une limite évidente de notre travail. Une comparaison internationale de réseaux d'emballage pourrait à ce titre être envisagée. Pour finir, nous pourrions tester nos résultats dans des réseaux situés dans d'autres secteurs, à des fins de généralisation théorique.

Au plan empirique, nos préoccupations rejoignent celles des brokers et partenaires de réseaux. L'engouement actuel qu'ils suscitent, leur multiplication sous divers labels et formes tendent à brouiller la vision des acteurs de ce champ. Ces derniers s'interrogent en effet sur ce que serait un « bon » pilotage de réseau local et tentent de gérer des contextes qui trouvent souvent leurs racines dans le passé du réseau. Nous tentons ici de mettre en exergue le poids du contexte et de l'encastrement du broker, afin que ces variables, qui contraignent et facilitent l'action du broker, soient prises en compte par les brokers et partenaires de réseau dans leur réflexion puis dans leur action, en particulier dans les réseaux émergents.

## REFERENCES

- Barabel, M., I. Huault et O. Meier. (2004), *Is Cooperation Definitive? Discontinuous Development of Industrial Districts*, in Academy of Management, Div BPS, New Orleans, August.
- Becattini, G. (1990), *The Marshallian industrial district as a socio-economic notion*, in F. Pyke, G. Becattini & W. Sengenberger (dir.) *Industrial districts and inter-firm co-operation in Italy*, Geneva: International Institute for Labour Studies, ILO, 37-51.

- Bellandi, M. (2001), Local development and embedded large firms, *Entrepreneurship and Regional Development*, 13: 189-210.
- Bellandi, M. et F. Sforzi. (2003), The multiple paths of local development, in G. Becattini & al. (dir.) *From Industrial Districts to Local Development*, Cheltenham: UK: Edward Elgar, 210-226.
- Belussi, F. (2004), In search of a useful theory of spatial clustering, in DRUID Summer Conference, Elsinore, Denmark, 14-16 June 2004.
- Blanc, C. (2004), *Pour un écosystème de croissance: La Documentation Française*.
- Brenner, T. (2000), *The evolution of localised industrial clusters: Identifying the processes of self-organisation (Vol. 11): Max Planck Institute*.
- Brenner, T. (2003), Policy measures to support the emergence of localised industrial clusters, in D. Fornahl & T. Brenner (dir.) *Cooperation, Networks, and Institutions in Regional Innovations Systems*, Cheltenham: Edward Elgar, 325-349.
- Burt, R.S. (1992), *Structural holes: The social structure of competition*, Cambridge: Harvard University Press.
- CDIF. (2005), *Compte-rendu des Rencontres des Réseaux Productifs Locaux*, Saint-Etienne, 1er et 2 juin 2005.
- Ceglie, G. (2003), Cluster and network development: examples and lessons from UNIDO experience, in *Conference in honour of Professor Sebastiano Brusco*, Modena, 12-13 September 2003.
- Chaston, I. (1995), Danish Technological Institute SME sector networking model: Implementing broker competencies, *Journal of European Industrial Training*, 19: 1, 10-17.
- Corolleur, F. et C. Courlet. (2003), The Marshallian industrial district, an organizational and institutional answer to uncertainty, *Entrepreneurship and Regional Development*, 15: 299-307.
- Dacin, M.T., M.J. Ventresca et B.D. Beal. (1999), The embeddedness of organizations: Dialogue and directions, *Journal of Management*, 25: 3, 317-356.
- Datar. (2006), *Annuaire des SPL*.
- Doz, Y.L., P.M. Olk et P.S. Ring. (2000), Formation processes of R&D consortia: Which path to take? Where does it lead?, *Strategic Management Journal*, 21: 239-266.
- Eisenhardt, K.M. (1989), Building theories from case study research, *Academy of Management Review*, 14: 4, 532-550.
- Erikson, E. (1968), *Adolescence et crise. La quête de l'identité*, Paris: Flammarion.
- Feldman, M.P. et J.L. Francis. (2004), Homegrown solutions: Fostering Cluster Formation, *Economic Development Quarterly*, 18: 2, 127-137.
- 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.
- Fromhold-Eisebith, M. et G. Eisebith. (2005), How to institutionalize innovative clusters? Comparing explicit top-down approach and implicit bottom-up approaches, *Research Policy*, 34: 1250-1268.
- Geindre, S. (2005), Le rôle de l'acteur tiers dans la construction d'un réseau stratégique, *Revue Française de Gestion*, 31: 154, 75-91.
- Granovetter, M. (1985), Economic action and social structure: The problem of embeddedness, *American Journal of Sociology*, 91: 3, 481-510.
- Gulati, R. (1995), Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances, *Academy of Management Journal*, 38: 1, 85-112.

- Gulati, R., N. Nohria et A. Zaheer. (2000), Strategic networks, *Strategic Management Journal*, 21: 203-215.
- Hanna, V. et K. Walsh. (2002), Small firm networks: A successful approach to innovation?, *R&D Management*, 32: 3, 201-207.
- Huggins, R. (2000), The success and failure of policy-implemented inter-firm network initiatives: Motivations, process and structure, *Entrepreneurship and Regional Development*, 12: 111-135.
- Human, S.E. et K.G. Provan. (2000), Legitimacy building in the evolution of small-firm multilateral networks: A comparative study of success and demise, *Administrative Science Quarterly*, 45: 327-365.
- Jarillo, J.C. (1988), On strategic network, *Strategic Management Journal*, 9: 31-41.
- Kahneman, D. et A. Tversky (2000), *Choices, values and frames*: Cambridge University Press.
- Klein, K.J., S.L. Palmer et A.B. Conn. (2000), Inter-organizational relationships: A multilevel perspective, in K. J. Klein & W. J. Kozlowski (dir.) *Multilevel Theory, Research and Methods in Organizations*, San Francisco: Jossey Bass, 267-307.
- Lazerson, M. et G. Lorenzoni. (1999), The firms that feed industrial districts: A return to the Italian source, *Industrial and Corporate Change*, 8: 2, 235-250.
- 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.
- Lorenzen, M. et P. Maskell. (2004), The cluster as market organisation, *Urban Studies*, 41: 5/6, 991-1009.
- Miles, M.B. et A.M. Huberman (2003), *Analyse des données qualitatives* (2nd ed.): De Boeck.
- MINEFI. (2004), Quand la France vous emballe, <http://www.industrie.gouv.fr/biblioth/docu/dossiers/sect/emballagefr.pdf>.
- Molina-Morales, F.X. (2000), Geographical embeddedness of the firm. A case study based on the knowledge-based view, in *ERSA Conference Paper*.
- Molina-Morales, F.X., M.A. Lopez-Navarro et J. Guia-Julve. (2002), The role of local institutions as intermediary agents in the industrial district, *European Urban and Regional Studies*, 9: 4, 315-330.
- Nahapiet, J. et S. Ghoshal. (1998), Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage, *Academy of Management Review*, 23: 2, 242-266.
- Nohria, N. (1992), Is a network perspective a useful way of studying organizations?, in N. Nohria & E. R.G. (dir.) *Networks and Organizations*, Boston: MA: Harvard Business School Press, 1-17.
- Obstfeld, D. (2005), Social networks, the tertius iungens orientation, and involvement in innovation, *Administrative Science Quarterly*, 50: 100-130.
- Oliver, A.L. et M. Ebers. (1998), Networking network studies: An analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships, *Organization Studies*, 19: 4, 549-583.
- Orange, G. (1999), Régulation, in R. Le Duff (dir.) *Encyclopédie de Gestion et de Management*, Paris: Dalloz, 1054-1055.
- Paniccia, I. (2002), A critical review of the literature on industrial districts: In search of a theory, in I. Paniccia (dir.) *Industrial Districts: Evolution and competitiveness in Italian firms*, Cheltenham: Edward Elgar, 3-44.
- Polanyi, K. (1957), *The great transformation*, Boston: Beacon Press.
- Pommier, P. (2001), *Les systèmes productifs locaux*, Paris: Datar, La Documentation Française.
- Pommier, P. (2004), *SPL et Pôles de Compétitivité*, Datar.

- Porter, M.E. (2000), Location, competition, and economic development: Local clusters in a global economy, *Economic Development Quarterly*, 14: 1, 15-34.
- Powell, W. et L. Smith-Doerr. (1994), Network and economic life, in N. J. Smelser & S. R. (dir.) *Handbook of Economic Sociology*, 368-402.
- Rowley, T., D. Behrens et D. Krackhardt. (2000), Redundant governance structures: An analysis of structural and relational embeddedness in the steel and semiconductor industries, *Strategic Management Journal*, 21: 369-386.
- Snow, C.C., R.E. Miles et H.J. Coleman. (1992), Managing 21st century network organization, *Organizational Dynamics*, Winter 1992: 5-20.
- Steiner, P. (2002), Encastremets et sociologie économique, in EMS (dir.) *La construction sociale de l'entreprise. Autour des travaux de Mark Granovetter*, Paris, 29-57.
- Stoerring, D. et J.L. Christensen. (2004), Clusterpreneurs - Promotion of high-tech clusters in low-tech regions, in *DRUID 2004 Summer Conference*, Elsinore, Danemark.
- Uzzi, B. (1996), The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect, *American Sociological Review*, 61: 4, 674-699.
- Uzzi, B. (1997), Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness, *Administrative Science Quarterly*, 42: 35-67.
- Walker, G. (1998), Strategy and network formation, *Advances in Strategic Management*, 15: 149-165.
- Whitford, J. (2001), The decline of a model? Challenge and response in the Italian industrial districts, *Economy and Society*, 30: 1, 38-65.
- Yin, R.K. (2003), *Case Study Research, Design and Methods*, Thousand Oaks: Sage.
- Zeitlin, J. (1992), Industrial districts and local economic regeneration, overview and comment, in F. Pyke & W. Sengenberger (dir.) *Industrial Districts and Local Economic Regeneration*, Geneva: International Institute for Labour Studies, 279-294.
- Zukin, S. et P. DiMaggio. (1990), Introduction, in S. Zukin & P. DiMaggio (dir.) *Structures of capital: the social organization of the economy*, Cambridge: Cambridge University, 1-36.

## **ANNEXE A : GUIDE D'ENTRETIEN UTILISE POUR LES BROKERS DU RESEAU**

### **Caractéristiques du répondant**

Parcours professionnel personnel avant d'arriver dans le réseau

Parcours professionnel dans le réseau

### **Description de l'évolution du réseau depuis sa création**

#### **Historique**

Pouvez-vous me dresser un historique du réseau, à partir des éléments dont vous disposez ?

Quels ont été les acteurs clé à l'origine de la formation initiale du réseau ?

Première initiative, premières actions, cadre institutionnel des acteurs, rôles, motivations

Acteurs ayant contribué à la pérennisation du réseau ?

A quel moment et dans quel cadre avez-vous reçu le soutien des pouvoirs publics ?

Raisons de l'adoption de la forme associative/structure d'animation ?

Grandes dates dans la vie du réseau ? Ruptures ? Crises ?

**Description du réseau**

Activité économique (tradition locale ?)

Zone géographique

Spécialisation horizontale, verticale ?

Communauté de personnes

Relations de coopération et de compétition ?

Culture, identité, solidarités ?

Marché du travail local ?

Comment décririez-vous le réseau en quelques mots ? Que représente-t-il pour vous ?

Quels sont les différents acteurs concernés ?

Evolution du nombre d'acteurs concernés

Quelles sont les spécificités du réseau ? En quoi se différencie-t-il des autres réseaux de l'emballage ?

**Rôle du broker formel**

Quels sont les acteurs ayant joué un rôle clé dans au cours de la formation du réseau ?

Quel rôle attribuez-vous à la structure d'animation et plus particulièrement à l'animateur dans la formation du réseau ?

Quelle est votre position par rapport à la mise en réseau ?

Depuis quand occupez-vous ce poste ? Qui était votre prédécesseur ?

Quels sont les interlocuteurs que vous rencontrez, contactez le plus souvent ?

Statut juridique de la structure d'animation ? Financement, évolution ? Perspectives d'avenir ?

Quelle institution (ou organisation) vous accueille ? Soutien logistique, financier (par un poste ?)

Quelle est votre position dans la structure d'animation ? Votre rôle, mission ?

Qui sont vos collaborateurs ? Quels sont leurs rôles ?

Quelles sont vos relations avec le président de l'association ? Quelle est la répartition des rôles ?

Quel est le mode de gouvernance de l'association ? Bureau, conseil d'administration ?

Comment se prennent les décisions ? Poids de financeurs dans le processus de décision/objectifs ?

Quels sont vos objectifs ? Evaluation ?

Quelles sont les actions que vous menez ? Rôle structurel, relationnel, cognitif

Comment arbitrer entre les intérêts des financeurs et des membres ?

**Difficultés, perspectives**

Quels sont les principaux problèmes que vous avez rencontrés depuis votre arrivée ?

Echecs ? Phases difficiles ? Problèmes rencontrés au quotidien ?



Votre mission vous plaît-elle ? Envisagez-vous de changer de poste à terme ? Pourquoi ?  
Quelles améliorations vous semblent souhaitables, réalisables ?

Relations avec France Emballage, objectifs ?