



**HAL**  
open science

## L'émergence d'un réseau institutionnel local

Valérie-Inès de La Ville, Ingrid France

► **To cite this version:**

Valérie-Inès de La Ville, Ingrid France. L'émergence d'un réseau institutionnel local. Voisin, C., Ben Mahmoud-Jouini, S., Edouard, S. Les réseaux: dimensions stratégiques et organisationnelles, *Economica*, pp.159-172, 2004, Recherche en gestion. halshs-00102101

**HAL Id: halshs-00102101**

**<https://shs.hal.science/halshs-00102101>**

Submitted on 26 Oct 2018

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# L'EMERGENCE D'UN RESEAU INSTITUTIONNEL LOCAL

## LE CAS DU PÔLE IMAGE MAGELIS A ANGOULEME

Valérie-Inés de La VILLE, Maître de conférences  
CEREGE, IAE de l'Université de Poitiers,  
Centre Universitaire de la Charente,  
BP 38, 16400 La Couronne  
e-mail : [delaville@cuc.univ-poitiers.fr](mailto:delaville@cuc.univ-poitiers.fr)

Ingrid FRANCE, Maître de conférences  
LEPII-CNRS Université Mendès-France,  
BP 47, 38040 Grenoble cedex 9,  
e-mail : [ingrid.france@upmf-grenoble.fr](mailto:ingrid.france@upmf-grenoble.fr)

Contrairement à certains districts industriels et technologiques déjà bien établis et dont les modalités de fonctionnement ont été dégagées, le pôle image Magélis développé de façon volontariste sur Angoulême, constitue un projet de développement local récent qui permet l'étude des processus organisationnels et stratégiques d'émergence. A travers une analyse des institutions en présence, des modalités de coordination qui s'établissent progressivement et de la démarche de construction collective de compétences et d'expertises originales, l'intérêt est de dégager les enjeux stratégiques et organisationnels de ce réseau émergent. En mobilisant la notion d'apprentissage organisationnel, il s'agira de mettre en lumière les dynamiques de coordination ainsi que la structuration de contextes interactifs et créatifs, tout en soulignant les sources de vulnérabilité et les blocages susceptibles d'influer sur l'avenir du pôle image. Sur la base de cette étude de cas, des éléments de modélisation seront proposés afin d'envisager une représentation dynamique des processus de construction territoriale et des caractéristiques du management stratégique de réseaux territoriaux en phase d'émergence.

Un premier point sera consacré à l'analyse du processus d'émergence du réseau Magélis. La question des enjeux propres à la mise en œuvre d'un tel réseau sera examinée dans un deuxième temps.

### **1. Magélis : un réseau de développement territorial en cours d'émergence**

La notion de réseau demeure amplement polysémique aujourd'hui car elle est définie de façon contrastée dans de nombreuses disciplines : économie industrielle, théorie des organisations, sociologie, histoire... Pour certains auteurs, le réseau est une forme organisationnelle préexistante, donnée, qu'il convient de prendre en compte dans la définition et l'articulation d'un projet stratégique. Pour d'autres, le réseau apparaît comme une forme organisationnelle ad hoc construite de façon volontariste afin de réduire les incertitudes et exercer des modalités originales de contrôle d'une activité complexe.

Il ne s'agit pas ici de dresser un panorama additionnel des différentes perspectives qui structurent ce champ de recherche particulièrement riche en termes de production, mais plutôt de se centrer sur la thématique de l'émergence d'un réseau à travers une étude de cas concernant le Pôle Image Magélic en cours de développement sur la communauté d'agglomération d'Angoulême. Contrairement à certains districts industriels et technologiques déjà bien établis dont les modalités de fonctionnement ont été dégagées, le Pôle Image Magélic développé de façon volontariste sur un territoire, constitue un projet de développement local récent qui permet une étude fine des processus organisationnels et stratégiques d'émergence. Dans cette perspective, nous retenons certains travaux qui identifient les facteurs qui président à l'émergence d'un réseau (Ebers, 1997).

### **1.1 La question de l'émergence des réseaux : des perspectives contrastées**

Dans une acception générale, un réseau émerge lorsqu'il parvient à instaurer un contexte relativement stabilisé en : 1) modérant les comportements opportunistes de la part des parties prenantes ; 2) offrant les conditions organisationnelles nécessaires à la récurrence d'activités suffisamment coordonnées pour permettre un apprentissage en boucle simple ; 3) encourageant la création d'espaces inter-institutionnels où peuvent être tentées des expérimentations croisées afin de permettre le développement de capacités d'apprentissage en boucle double (Argyris et Schön, 1996). Toutefois, les analyses concernant l'émergence des réseaux mobilisent des conceptions divergentes que nous pouvons illustrer par deux exemples.

A travers une analyse de l'industrie du film, Jones et al. considèrent que c'est la combinaison de quatre facteurs décisifs qui permet l'émergence d'un réseau durable : 1) une instabilité de la demande sur une prestation complexe requérant un système d'offre stabilisé ; 2) la nature très particulière des transactions qui nécessite une intense coopération pour contrôler des informations cruciales ; 3) un résultat lié à des impératifs de délais très courts alors même que le nombre de compétences distinctives à combiner est élevé ; 4) des échanges fréquents entre les différentes parties prenantes dans le fonctionnement du réseau (Jones et al. , 1997). A travers cette modélisation, l'émergence apparaît comme un passage, une période transitoire de formation du réseau qui permet la stabilisation progressive des conditions d'exercice d'une activité complexe. Dans ce cadre théorique, l'émergence peut être analysée comme la réunion et l'organisation progressive d'un contexte suffisamment stable pour permettre de capter et de coordonner un ensemble de ressources rares afin de permettre la constitution progressive d'un savoir-faire distinctif au plan d'un territoire. Ainsi le réseau apparaît comme une architecture globale permettant l'instauration d'un certain nombre de mécanismes sociaux et institutionnels afin de coordonner et de préserver les échanges productifs clés. Néanmoins dans cette perspective, le réseau devient une structure qui se stabilise progressivement à travers des échanges répétés et qui finit par s'encastrier durablement dans des relations sociales stables.

D'autres approches en revanche insistent davantage sur la nature évolutive du réseau - et en particulier sur sa plasticité structurelle - qui lui confère une capacité d'adaptation à des contextes instables et une capacité d'innovation organisationnelle intrinsèque. Ainsi pour ces travaux d'inspiration systémique, l'organisation en réseau se caractérise par sa capacité d'émergence permanente. Le réseau constitue une forme organisationnelle complexe capable de créer ses propres références, de se régénérer en permanence grâce au développement continu de processus à visée transformative tels que la réorganisation, la régénération, la remémoration et la réflexion (Eggrickx, 2001). Dans cette perspective, la structure réticulaire se caractérise de façon primordiale par sa capacité d'auto-organisation qui se traduit

concrètement par la modification des schémas décisionnels existants, la mise en place de contextes relationnels plus riches favorisant l'apparition d'apprentissages collectifs et le développement d'une capacité interactionnelle à long terme. Au cours de son développement, le réseau recrée en permanence des structures transactionnelles pertinentes en fonction des enjeux perçus (Fréry, 1997). Il est ainsi conçu comme une structure organisationnelle protéiforme et complexe capable d'évolutions endogènes susceptibles de transformer les mécanismes de coordination mobilisés, les processus d'acquisition et de partage de ressources ainsi que les finalités assignées.

A ces conceptions contrastées des facteurs d'émergence d'un réseau vient se surajouter la question de son ancrage dans un territoire - espace social structuré par une histoire industrielle et culturelle singulière et par des relations institutionnelles plus ou moins figées. En effet, seul cet ancrage permet d'exploiter le capital technique, industriel et intellectuel d'un territoire afin d'en favoriser des recombinaisons et articulations innovantes. Le réseau émergent ne peut par conséquent trouver sa légitimité au sein du territoire qui le porte que s'il est reconnu comme une innovation organisationnelle pertinente permettant d'atteindre une plus grande efficacité sur des projets de développement complexes par une activation originale des ressources existantes et la création d'un contexte favorisant le développement d'apprentissages fédérateurs.

Le Pôle Image Magélis constitue un cas potentiellement riche d'enseignements : il s'agit d'un réseau construit de façon volontaire sur un territoire afin de favoriser un développement endogène de ce même territoire à long terme. De ce fait, au-delà des conditions de son émergence, ce réseau a pour objectif à long terme sa propre transformation. S'il émerge comme une configuration organisationnelle régénérée afin d'inscrire un savoir-faire industriel historique dans une forme de modernité sur la base d'une continuité conceptuelle, technique et culturelle, Magélis a pour ambition affichée de créer un contexte innovant afin de susciter des initiatives collectives réellement originales et durables.

## 1.2 Une approche longitudinale pour aborder un réseau complexe

Le travail réalisé sur ce cas s'appuie sur les données recueillies quant à la définition et la mise en œuvre du projet, mais également sur des interviews d'acteurs locaux participant directement au projet. Dans le tableau 1 sont présentées les différentes sources d'information mobilisées dans le cadre de cette étude de cas qui ont permis d'établir le schéma 1 (voir Annexe 1) présentant les liens unissant les acteurs institutionnels engagés dans ce projet.

**Tableau 1 : Sources d'information utilisées pour l'étude du cas Magélis**

<b>Sources Documentaires Depuis 1997</b>	Comptes rendus de l'ensemble des réunions du Comité Syndical du Syndicat mixte du pôle Image depuis sa création en 1997 Rapports de cadrage stratégique du projet et rapports d'étape.
<b>Revue de Presse Depuis 1997</b>	Revue de presse comprenant l'intégralité des articles publiés depuis la constitution du Pôle Image en 1997
<b>Entretiens d'acteurs En 1999</b>	15 entretiens semi-directifs d'une durée de 1 à 2 heures avec diverses personnalités politiques, les institutions concernées (Centre National de la Bande Dessinée et de l'Image, Chambre de Commerce et d'Industrie, Agence Charente Développement, Service du Conseil Général, etc.), des consultants chargés d'animer le projet et des entreprises implantées
<b>Entretiens d'acteurs En 2001-2002</b>	14 entretiens semi-directifs d'une durée d'environ 2 heures avec les institutions concernées (Centre National de la Bande Dessinée et de l'Image, Chambre de Commerce et d'Industrie, Agence Charente Développement, Services du Conseil Général, etc.), des professionnels du développement local (consultants chargés d'animer et d'orienter le projet) et des entreprises

	implantées plus ou moins récemment.
<b>Observation-participante A partir de 2001</b>	Participation aux réunions mensuelles de coordination du Pôle Image – Recensement détaillé des domaines d'intervention, des questions débattues et des outils de coordination, de planification et de contrôle développés.

Si la collecte de ces différentes sources progresse actuellement, l'interprétation du cas en est à ses débuts. L'objectif de l'étude de cas consiste à générer de la théorie (La Ville, 2000) et vise en particulier à apporter des éléments de modélisation concernant d'une part, les processus d'apprentissage inter-organisationnel dans le cadre d'un réseau émergent et d'autre part, la structuration progressive d'une orientation stratégique pour développer le réseau à long terme.

### **1.3 Magélis : un projet fédérateur qui s'appuie sur l'histoire industrielle locale**

Des études et des missions exploratoires afin d'orienter le développement économique d'Angoulême ont permis de susciter une convergence autour de l'existence d'un savoir-faire local en matière de papeterie et d'imprimerie qui a pu s'enrichir de réalisations culturelles structurantes dans le domaine de l'image grâce en particulier à :

- la création du Festival International de la Bande Dessinée (FIBD) en 1974, qui bénéficie d'une forte notoriété et attire environ 200 000 visiteurs par an,
- l'ouverture en 1990 du Centre National de la Bande Dessinée et de l'Image (CNBDI), à la fois centre muséal consacré à la bande dessinée et centre de formation professionnelle.

La représentation des compétences locales a pu évoluer du papier à l'imagerie et la création graphique en passant par l'imprimerie. L'idée d'une implantation d'entreprises dans l'animation a alors émergé au sein des instances locales, mais les premières tentatives se sont révélées infructueuses.

Le projet comporte dès l'origine une forte dimension politique, ce qui a permis la mobilisation et la fédération des acteurs locaux dans un projet de développement. Les acteurs locaux notent que le renouvellement des dirigeants politiques locaux dans les années 1990 a suscité une dynamique et l'intégration de nouvelles personnalités a permis des discussions collectives informelles inimaginables auparavant. Le choix de l'axe de production d'images, qui regroupe des activités à fort contenu immatériel, a été un moteur déterminant de l'action collective car cela a permis d'inscrire le projet dans une démarche de spécification à partir de ressources existantes et que cela a permis de limiter rapidement l'équivocité potentielle du projet. S'est alors engagée une réflexion collective à caractère plus prospectif, après les tâtonnements du départ. Chaque type d'acteur local a pu s'approprier le projet car celui-ci peut se décliner dans différentes dimensions et comporte des réalisations significatives dans chacune d'elles, ce qui constitue un élément fort de mobilisation, de consensus et de cohésion au plan local.

L'ensemble du projet Magélis comporte par conséquent trois volets complémentaires et fortement imbriqués qui conjugue une dimension économique et industrielle, une dimension de développement technologique, une dimension culturelle et touristique :

- un site de production d'images à développer avec des créations et des implantations d'entreprises de création graphique de haute valeur ajoutée dans les secteurs de la bande dessinée, dessin animé, audiovisuel, images techniques, jeux vidéo, multimédia, internet). Ceci induit et nécessite le développement d'entreprises connexes (informatique, photogravure, imprimerie, communication).
- un centre de ressources : D'une part, des ressources techniques sont mises à disposition des entreprises sur le site. Ces installations comprennent le Centre de Soutien Technique Multimédia pour les entreprises (mise à disposition de matériels de pointe : station *silicon graphics*, calculateur digital, réseau local à haute vitesse avec fibre optique...) et un Téléport pour des transmissions à haut débit sur l'Internet ainsi que le Cyberdôme, installation permettant de capturer le mouvement et d'accélérer la modélisation de personnages en 3D. Cet ensemble de services permet aux entreprises de partager les infrastructures de Recherche et Développement nécessaires à leur activité. D'autre part, des compétences sont également apportées à travers un nombre important d'organismes de formation de différents niveaux en matière d'imagerie existe sur le site et proposent des formations qui vont du Bac au Maitre, en particulier au sein du Laboratoire d'Imagerie Numérique (LIN) qui est un institut de formation reconnu au plan européen. Dans cette même orientation, la Maison des Auteurs a été créée en 2001 afin de regrouper des créateurs individuels au sein d'une structure leur permettant de partager des frais mais aussi d'échanger et d'organiser des rencontres entre pairs.
- un espace découverte auprès du grand public : Festival International de la bande dessinée, collections muséales du CNBDI inauguré en 1990 dans la lignée du festival de la bande dessinée. Musée, Collections Cinématographiques, Médiathèque, Maison du Cinéma et projet de construction du village Magélis dont l'attraction centrale serait la fusée Tintin, etc.

La réalisation du Pôle Image devrait s'étaler jusqu'en 2006. Le budget en termes de financements publics est estimé actuellement à 152 millions d'Euros, étalé sur 6 à 7 ans.

## **2. Les enjeux liés à l'émergence de Magélis : coordinations inter-institutionnelles et apprentissages collectifs**

Il apparaît clairement que le projet du Pôle Image a permis le regroupement à Angoulême d'une large palette de compétences complémentaires dans l'industrie de l'image, apportées par des entreprises jeunes et diverses structures de recherche d'envergure nationale. Après avoir fait état de l'historique et de l'existant concernant le projet Magélis, il s'agit, compte tenu de l'analyse présentée en première partie de ce papier, de proposer une réflexion quand au rôle de la coordination et des apprentissages collectifs dans l'émergence de ce réseau (La Ville et Grimand, 2001 ; France, 2000). Nous faisons référence ici aux formes et aux modalités prises par la mise en complémentarité des acteurs et de leurs compétences. Nous distinguerons deux niveaux dans le phénomène organisationnel : les modalités organisationnelles prises par la *coordination globale du projet* et les modalités de *mise en complémentarité des actifs* des firmes sur le plan de l'activité productive proprement dite.

### **2.1 L'enjeu de la maîtrise des mécanismes de coordination inter-institutionnelle**

La complexité de la mise en place et du fonctionnement de Magélis suppose la mise en place d'organismes explicitement chargés de la coordination et la maîtrise d'une conjonction de mécanismes multiples de coordination formels ou informels :

- L'Agence Charente-Développement a été créée en 1995 par le Conseil Général. Elle fédère tous les acteurs locaux pour la promotion du département et la prospection d'implantations. Cette agence dont le budget de fonctionnement est assuré à 85 % par le Conseil Général, prospecte et accueille des entreprises. L'Agence a contribué à la création de l'association 16000 Images, club d'entreprises qui a pour objet de réaliser des actions de promotion et de représentation de Magélis à l'international et de susciter les collaborations en particulier par la mise en place d'outils communs en RD, formation, financement, études. Cette association travaille actuellement à la mise en place d'un Système Productif Local labellisé dans le domaine de l'image.
- Le Syndicat Mixte du Pôle Image (SMPI), créé en 1997, est né du besoin de formaliser une structure pour élaborer et mettre en oeuvre le projet Pôle Image. Principal opérateur du projet, son président est aussi le président du conseil général, son vice-président étant le maire d'Angoulême. Il s'accompagne de la SAEM Magélis, la société d'aménagement et d'économie mixte qui est chargée d'appliquer les décisions prises par le SMPI. Cette structure regroupe des urbanistes, des architectes, des juristes afin de mettre en place des projets tels que la Zone d'Activité Commerciale Magélis et d'appliquer les dispositions de la loi SRU en relation avec la communauté d'agglomération d'Angoulême (COMAGA).
- La Chambre de Commerce et d'Industrie est un partenaire privilégié car elle synthétise toutes les informations nécessaires aux entreprises désireuses de s'implanter : aide, recherche de financements, implantation en pépinière, mise en relation avec des partenaires locaux....

Si le Conseil Général de la Charente est reconnu comme l'institution pivot de ce réseau, les entretiens réalisés montrent que les rôles assignés à chaque structure dans le cadre du projet Magélis présentent encore des zones d'ambiguïté : tout d'abord, chaque institution doit parvenir à faire « rentrer » le Pôle image dans ses priorités sans pour autant délaisser les domaines d'intervention qui légitiment par ailleurs son action. En outre, certaines redondances apparaissent parfois entre les actions menées par la Chambre de Commerce et d'Industrie et l'Agence Charente Développement, ou entre les services de communication du Syndicat Mixte du Pôle Image Magélis et certaines institutions qui communiquent aussi sur la part qu'elles prennent dans le projet.

La proximité institutionnelle s'est progressivement construite à travers un processus de confrontation des opinions concernant les différentes orientations potentielles que pouvait prendre le projet Pôle Image, ce qui a permis l'émergence d'un cadre commun de représentations. La construction de cette proximité institutionnelle s'appuie sur la proximité géographique qui semble avoir favorisé des relations de confiance sur la base d'une bonne connaissance mutuelle et suscité une forte densité d'interactions ainsi que des interactions suivies. Les interviews des acteurs locaux font apparaître l'existence d'un système de communication informelle très développé. Ces échanges informels s'avèrent précieux car ils facilitent l'exploration collective d'alternatives et permettent de déterminer des bases communes d'action. L'échelle d'un réseau à "taille humaine" semble avoir joué un rôle significatif dans l'émergence d'un projet prioritaire, les acteurs étant convaincus que le territoire ne pourrait porter plusieurs projets concurrents. Certains acteurs mettent en avant la qualité de la collaboration fondée sur une culture territoriale préexistante et en construction permanente portant notamment sur la bande dessinée, la papeterie et le packaging.

Concernant la coordination globale du projet, la mise en place d'une structure organisationnelle matérialisée par le SMPI (Syndicat Mixte du Pôle Image) chargée de coordonner la mise en œuvre du projet peut s'interpréter à la fois sur un registre politique et symbolique, mais également dans la perspective d'une meilleure intégration des différentes dimensions du projet. Les entretiens réalisés montrent que cette structure a été dès le départ conçue comme la matérialisation d'un réseau dynamique et ouvert, non figé et capable de mutations fréquentes en termes de participation selon les impératifs du projet. Ainsi, les membres du réseau ont pris conscience de la nécessité de gérer les mutations perpétuelles du réseau, liées notamment à l'élargissement de l'équipe de coordination. Le contrôle stratégique au sein de ce réseau s'exprime par une architecture globale de conventions complémentaires plus ou moins formalisées. L'apprentissage du travail en réseau se fait surtout dans la phase d'opérationnalisation du projet, et en particulier lors des retours réflexifs concernant les actions menées. Il a fallu à plusieurs reprises réengager des actions de co-pilotage et de coordination en fonction des actions, de leurs résultats et des souhaits de participation que le projet a progressivement suscités. Ces évolutions paraissent de nature à conférer une propriété de plasticité organisationnelle au réseau (Gulati et al., 2000). Chaque institution trouve progressivement sa place et son rôle dans un réseau à périmètre non constant. La structure organisationnelle qui émerge ainsi n'est pas une structure figée, même si elle repose sur un noyau dur stable d'acteurs historiquement engagés dans l'élaboration du projet.

Du point de vue du management stratégique, le problème consiste alors pour le noyau dur à prendre en compte et à gérer de façon concomitante des procédures hétérogènes de coordination relevant de logiques contrastées - voire parfois exclusives - à différents endroits du réseau. Il s'agit par conséquent d'articuler diverses formes de coordination afin de mieux orienter et maîtriser le développement de Magélis tout en respectant son foisonnement relationnel ou les tentatives d'établissement de nouveaux liens sociaux.

## **2.2 Organiser le repérage des ressources pour activer les potentiels synergétiques**

Au plan local, on note un réel effort d'identification des compétences présentes et nécessaires pour dynamiser les différentes industries de l'image. La connaissance mutuelle et l'histoire des acteurs sur le site ont facilité l'évaluation des potentiels existants, les synergies possibles, pour se projeter dans l'avenir non par rupture mais par bifurcation à partir de bases existantes. En effet, les savoir-faire locaux dans les métiers de la papeterie – imprimerie – ont pu être situés dans un cadre plus large – celui de l'image – permettant d'anticiper des évolutions structurantes en fonction d'avancées technologiques et d'éléments de prospective. Le CEDOCAR (centre de documentation des armées) a réalisé une étude recensant les compétences nécessaires au développement des industries de l'image. Ces compétences peuvent être regroupées en cinq technologies clés (synthèse d'images, analyse d'images, gestion de banques d'images, multimédia, réseaux. Les compétences artistiques quant à elles peuvent être regroupées en 3 catégories : graphisme, scénarisation, narration multimédia.

Actuellement, le Pôle Image regroupe des entreprises de secteurs d'activités présentant des synergies potentielles fortes en vue de faire converger technologie et créativité artistique. La démarche de mise en complémentarité des compétences peut ainsi s'appuyer sur une proximité spatiale existante entre entreprises, laboratoires de recherche, structures de formation, structures professionnelles et susciter l'implantation locale de nouveaux acteurs. La présence locale de toutes



les compétences nécessaires dans le domaine de l'image devrait susciter des processus d'apprentissages dynamiques orientés vers l'innovation.

**Tableau 2 : Les entreprises présentes sur le site Magélis**

Secteur	Entreprises	Compétences apportées au réseau
Dessin Animé	10 entreprises dont 2 de plus de 50 employés	Le story-board, les décors, le traitement des couleurs, les effets spéciaux, l'animation 3D, la création de palettes graphiques numérisées
Bande Dessinée	3 entreprises de moins de 20 salariés	L'illustration, le scénario, le graphisme, la mise en couleur informatique, l'édition, les services infographiques pour la BD
Audiovisuel	6 entreprises de moins de 20 salariés	la conception multimédia, la post-production, la production de documentaires et dessins animés, ingénierie et prestations audiovisuelles
Image Technique	7 entreprises, dont 2 de plus de 50 salariés	la reprographie numérique, l'archivage numérique, la simulation de réalité virtuelle, la CAO 3D, la conception de logiciels, le transport et la réception d'images par satellite, la cartographie numérique
Multimédia Internet	17 entreprises dont 2 de plus de 50 salariés	la création de sites web, de Cdroms, l'ingénierie réseaux et systèmes, le commerce électronique, l'audit et conseil, l'édition de logiciels, l'infographie, la formation.

Source : Agence Charente Développement

Concernant les dynamiques productives, on peut penser que tous les ingrédients sont réunis au plan local pour favoriser la mise en continuité des compétences et l'exploration de nouvelles combinaisons productives susceptibles de déboucher sur la création de nouvelles ressources ou connaissances spécifiques (Gandori et Soda, 1995 ; Di Tommaso, 1999). D'un point de vue stratégique, l'enjeu majeur consiste à passer d'une logique de mise en relation de ressources préexistantes afin d'organiser localement une chaîne graphique complète et performante à la nécessité de concevoir Magélis comme un réseau ayant pour finalité la création de ressources et de combinaisons inédites de savoir-faire dans le domaine de l'image (Lecoq, 1995). Cette évolution quant à la finalité du réseau doit se traduire par une réorientation du discours stratégique afin de procéder au recadrage des savoir-faire co-construits pour orienter et faire converger les initiatives des membres du réseau.

### **2.3 Gérer l'émergence : anticiper les blocages et prévenir l'épuisement du projet**

Le fait d'identifier et recenser les compétences est important en termes de lisibilité des potentiels synergiques par les acteurs eux-mêmes. Ceci facilite le travail d'identification d'entreprises susceptibles d'apporter des compétences complémentaires et la formation de réseaux productifs. Au total, le projet bénéficie d'une bonne lisibilité vis à vis de l'extérieur et la communication déployée donne une image positive et attractive au territoire, suscitant un développement de l'activité incontestable. L'identité de Magélis s'affirme progressivement dans un contexte de

compétition entre territoires de plus en plus acharnée. Cependant, sur le plan interne, reste à franchir l'étape de l'activation des synergies existantes pour faire émerger un véritable savoir-faire collectif qui se concrétise par la constitution de ressources spécifiques.

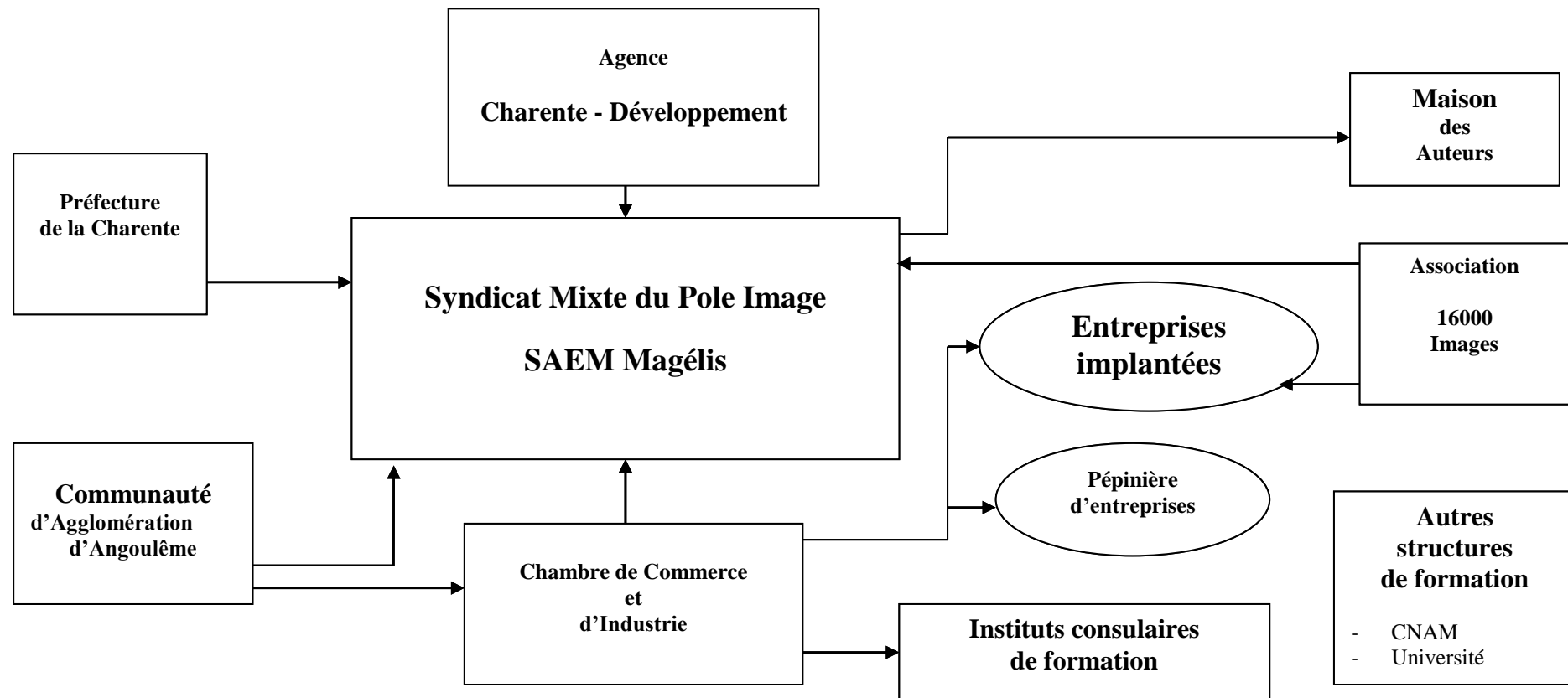
En effet, il semble que certaines difficultés relatives à l'activation de potentiels synergétiques apparaissent, ce qui risque de compromettre l'émergence d'un processus endogène d'apprentissage collectif et à terme, peut même conduire à épuiser le potentiel de ce projet inédit de développement territorial. Le défi majeur réside sans doute dans une articulation plus systématique de ces compétences et dans l'exploration de nouvelles combinaisons, avec construction des éléments d'interface. Il semble que malgré le potentiel important en termes de synergie, les apprentissages interentreprises restent encore aujourd'hui limités (Uzzi, 1997). Les interactions productives sont peu nombreuses et les entreprises s'inscrivent souvent dans des démarches individualistes, ce qui pourrait inciter certaines entreprises fonder leur projet de développement sur l'activation de synergies potentielles à quitter le pôle...

Ce projet de développement local, comparable à d'autres initiatives (Jones-Evans et Brooksbank, 2000), relève bien d'une démarche de spécification de l'activité : la perspective est celle de l'exploration de nouvelles combinaisons productives en vue de la création de ressources spécifiques et celle de la cohérence des activités du point de vue de l'exploitation possible de ces ressources spécifiques. Cependant, dans la dimension productive et innovante proprement dite, la disponibilité sur place des diverses compétences identifiées comme nécessaires au développement de l'industrie de l'image ne conduit pas mécaniquement à leur mise en complémentarité. Le potentiel de synergies existe mais ne semble pas activé. Les interactions entre firmes restent peu denses, limitant la portée de processus d'apprentissage inter-organisationnel (La Ville et Grimand, 2001). Il s'agit là d'un blocage qui devient l'enjeu principal quant à la pérennisation et au développement du pôle image.

Ainsi, les bénéfices de la mise en place d'un réseau doivent être constamment réévalués dans le cadre d'une logique conditionnelle : *« La logique conditionnelle s'attachera à retracer les conditions des choix stratégiques, pour pouvoir in fine déterminer non pas des lois générales (...) mais des scénarios, des hypothèses d'enchaînements, des liens de causalité circonscrits à un périmètre défini, et dont la portée sera d'emblée, et volontairement, limitée. »* (Bouilloud, 1994, p.204). Conçu comme une forme organisationnelle qui concourt à la stabilisation d'un contexte donné pour favoriser la poursuite d'une activité complexe, le réseau doit également être pensé comme source d'instabilité par les rigidités plus ou moins profondes que son développement génère. Ainsi, le réseau apparaît comme une forme organisationnelle provisoire, évolutive, capable de reconsidérer chemin faisant ses propres principes d'élaboration, de se régénérer en permanence en déployant des scénarios relatifs à ses évolutions potentielles, en anticipant des blocages qui le rendraient partiellement inopérant, en imaginant des ruptures structurelles qui en anéantiraient les bénéfices perçus, etc.



Annexe 1 : Schéma 1 - Structure du réseau local Magélic



© Ingrid France / Valérie de La Ville

NB : la nature des liens entre les institutions a été explicitée au cours du chapitre

## Références bibliographiques :

- ARGYRIS C. et SCHON D., *Organizational Learning II – Theory, Method and Practice*, USA, Addison-Wesley Publishing Company, 1996.
- BOUILLOUD J.P., « Théorie et pratique de la stratégie. Propositions pour une logique conditionnelle » in Bouilloud J.P. et Lecuyer B.P (Coord.), *L'invention de la gestion*, Paris, L'harmattan, 1994, p. 191-207
- DI TOMMASSO M., « Systèmes d'entreprises et efficacité collective : problèmes de politique industrielle », *Sciences de la Société*, n°48, octobre 1999, N° spécial Entreprises et Territoires, p. 113-135.
- EBERS M., *The Formation of Inter-Organizational Networks*, Oxford, Oxford University Press, 1997.
- EGGRICKX A., 2001, « L'institutionnalisation d'un réseau – Le cas de Camdib » in Desreumeaux A. et al. (Eds.), *Perspectives en management stratégique Tome VII*, Paris, EMS, 2001, p. 191-211.
- FRANCE I., « La coordination inter-firmes: les dimensions productive et spatiale », Thèse de doctorat en sciences économiques, Université Paris VII, 2000.
- FRERY F, 1997, « La Chaîne et le Réseau » in Besson P. (Coord.), *Dedans, dehors*, Paris, Vuibert, 1997, p. 23-52.
- GANDORI A. et SODA G., "Inter-firm networks: antecedents, mechanism and forms", *Organization Studies*, n°16, vol 2, 1995, p. 183-214.
- GULATI R. et al. "Strategic networks", *Strategic Management Journal*, n°21, 2000, p. 203-215.
- JONES C et al. "A General Theory of Network Governance: Exchange Conditions and Social Mechanisms", *Academy of Management Review*, n°22, 4, 1997, p. 911-945.
- JONES-EVANS D. et BROOKSBANK D., "Creating a regional enterprise strategy : the entrepreneurship action plan for Wales", *Communication, Conférence RENT XIV*, EIASM, Prague, 23 - 24 novembre 2000.
- LA VILLE (de) V., et GRIMAND A., « Processus de structuration des apprentissages stratégiques: une interprétation en contrepoint à travers la notion de blocage » in Martinet A.C. et Thiétart R.A. (Coord.), *Stratégies : actualités et futurs de la recherche*, Vuibert, Paris, Vuibert, 2001, p. 139-158.
- LA VILLE (de) V., « La recherche idiographique en management stratégique: une pratique en quête de méthode ? », *Finance-Contrôle-Stratégie*, Volume 3, n°3, septembre 2000, p. 73-99.
- LECOQ B., « Des formes locales d'organisation productive aux dynamiques industrielles localisées: bilan et perspectives » in Rallet A. et Torre A. (Coord.), *Economie industrielle et spatiale*, Paris, Economica, 1995.
- UZZI (B.), 1997, Social structure and competition in inter-firm networks: the paradox of embeddedness, *Administrative Science Quarterly*, n°42, 1, 1997, p. 35-67.