

---

PROFIL DE DIRIGEANTS ET RESEAUTAGE EN P.M.E. :  
PROPOSITION D'UN CADRE DE RECHERCHE

---

Sébastien GEINDRE

Ecole Supérieure des Affaires  
Laboratoire du CERAG  
Université Pierre Mendès France  
B.P. 47  
38040 GRENOBLE CEDEX 9  
FRANCE

Tel : ++ 33 (0) 4 76 96 21 67  
Fax : ++33 (0) 4 76 54 60 68  
Email : [geindre@esa.upmf-grenoble.fr](mailto:geindre@esa.upmf-grenoble.fr)

Mots clés : réseaux stratégiques, profil de dirigeants, spécificités des relations

---

# PROFIL DE DIRIGEANTS ET RESEAUTAGE EN P.M.E. :

## PROPOSITION D'UN CADRE DE RECHERCHE

---

### Introduction

Le concept de réseau est aujourd'hui si commun que proposer une recherche dans ce domaine peut parfois tenir de la gageure. Le grand nombre de travaux sur ce sujet relèvent de réalités multiples, générant des résultats très hétérogènes, difficiles, voire impossibles à agréger. Progressivement, la notion même de réseau se vide de son sens, et, à l'instar de CURIEN (1991), on peut s'interroger sur ce qu'est vraiment un réseau et ce qu'il n'est pas?

Bien qu'étant de plus en plus difficile à utiliser et à présenter, ce concept demeure au centre de débats fructueux et essentiels au management des entreprises dans l'environnement actuel. (VENKATRAMAN, 1995).

L'objet de cet article est de positionner nos travaux par rapport à un ensemble de recherches et d'approches possibles. Ainsi, si la littérature laisse à penser, parfois, que « tout est réseau », nous nous efforcerons de montrer que seules certaines des relations interentreprises présentent des caractéristiques distinctives de ce qu'est une relation de réseau, de ce qu'elle n'est pas (durée, confiance, dépendance partagée, hybridité, gains mutuels). Notre objectif est moins de proposer une nouvelle définition du réseau, que de présenter un cadre de recherche au sein duquel il paraît pertinent de se limiter.

Les premiers résultats obtenus avec ce cadre de recherche, montrent qu'il n'existe pas une pratique unique de réseautage, mais plutôt deux façons de gérer et utiliser son réseau : une pratique active du réseautage (avec l'objectif d'utiliser le réseau comme un appui à la croissance) et une pratique plus passive, où le réseau peut-être perçu comme une contrainte de l'environnement. Nos premières investigations, exploratoires, nous indiquent que le profil du dirigeant (type d'entrepreneur, valeurs) a une incidence sur l'action de l'entreprise sur son réseau et sur la perception de l'action du réseau sur l'entreprise.

Dans une première partie, nous reviendrons rapidement sur les débats qui alimentent la confusion autour du concept de réseau, et qui conduisent souvent à proposer des recherches dans un cadre très large du type « tout est réseau ». Ensuite, nous présenterons les critères que nous retenons comme cadre de notre recherche sur les réseaux.

Dans une seconde partie, nous mettrons en évidence des liens entre le profil du dirigeant et le type de réseautage pratiqué. Nous constaterons, qu'il n'existe pas un seul type de réseautage et que celui-ci est notamment influencé par le profil du dirigeant.

### **1. Proposition d'un cadre de recherche des réseaux stratégiques**

Malgré l'importance quantitative des recherches sur les réseaux, le concept reste toujours aussi difficile à cerner et particulièrement complexe à intégrer dans un cadre de recherche. Une explication de ce désordre conceptuel et sémantique se trouve dans la tendance à considérer que « tout est réseau ». Cette approche, pratique conceptuellement, puisqu'elle regroupe l'ensemble des relations interentreprises, ne fournit pas un cadre précis à la recherche et défavorise une progression constructive.

Nous reviendrons, dans un premier temps, sur les différents points qui entretiennent cette confusion. Nous présenterons, ensuite, le cadre de recherche au sein duquel nous intégrons nos travaux.

### 1.1. Les approches généralisant la notion de réseau

Un réseau, originellement, n'est qu'un graphe, c'est à dire une représentation structurée et mathématique d'un ensemble de liens entre des sommets. En sciences de gestion, on parlera, plus volontiers, de relations inter-organisationnelles. Ainsi, si on transpose le concept de graphe aux entreprises, on tend à adopter une approche du type « tout est réseau ». Dans ce cadre, celui-ci se définit comme **un ensemble de relations qu'une entité entretient avec d'autres entités**, et ce, indépendamment de l'entité concernée (personne, entreprise, administration, association, établissement financier, etc.), de la nature de la relation (relation hiérarchique, alliance entre concurrents<sup>1</sup>, relation de marché, impartition, sous-traitance, licence, franchise, etc.), de la fonction de la relation (approvisionnement, apport technologique, vente, production, conseil, flux financier, etc.) et des caractéristiques de cette relation (durée, engagement, objectifs, etc.). L'entreprise considérée est alors le noeud d'un réseau global. Seules les entités avec lesquelles, aucun contact n'est établi, aucune relation n'existe, ne font pas parties du réseau. Tout est donc réseau à l'exception de la ligne droite, la frontière, c'est-à-dire ce qui sépare deux entités.

Cette approche conduit, évidemment, à généraliser le concept de réseau (ce qui inclut les formes plus particulières d'entreprise-réseau, réseau d'entreprises constellation, organisation vide, organisation imaginaire, toile, hypogroupe, quasi-firme, arrangement hybride, etc.), et à multiplier les approches possibles. Pour certaines entreprises, le réseau est décrit comme un tissu de relations externes, c'est-à-dire « une toile globale d'alliances et de joint ventures ». Pour d'autres, le réseau est la somme des liens qui existent entre les différents dirigeants (« des équipes flottantes, qui travaillent au travers de différentes fonctions ») ; il est encore considéré, au sein d'autres entités, comme « une nouvelle façon de partager l'information entre les cadres grâce à de nouvelles techniques comme les visioconférences » (CHARAN, 1991). Plusieurs facteurs peuvent expliquer et justifier cette approche du concept de réseau.

#### 1.1.1. Les justifications d'une vision élargie du concept de réseau

Premièrement, le réseau est un concept transdisciplinaire, souvent construit sur l'analogie. Il trouve ses origines dans les mathématiques (La théorie des graphes et les travaux D'EULER - mathématicien du 18<sup>ème</sup> siècle - sont la base de la représentation des réseaux). De nombreux développements existent également en sciences physiques, en informatique, en biologie, en géographie, en sociologie, etc. Son apparition dans la littérature en management stratégique est presque due au hasard. THORELLI (1986)<sup>2</sup>, ne rappelle t-il pas qu'il aurait pu utiliser le terme de système à la place de réseau, si celui-ci n'avait pas déjà été excessivement utilisé (p.39)?

---

<sup>1</sup> Si l'objectif d'une des deux parties n'est pas de tirer avantage de l'autre, agir en opportuniste.

<sup>2</sup> Article généralement considéré comme fondateur de la littérature sur les réseaux stratégiques

Deuxièmement, le réseau est rattaché à un ensemble de corpus théorique et non pas à un corpus unique. Ceci renforce la multiplicité des approches possibles et favorise indubitablement le débat. On peut citer ainsi, sans prétention d'exhaustivité, plusieurs paradigmes sur lesquels se sont construits des recherches : la théorie des coûts de transaction (JARILLO, 1988), la théorie de l'agence (DUMOULIN, 1996), l'institutionnalisme (LAURENT, 1993), la théorie socio-économique (GRANOVETTER, 1985), le marketing industriel (HAKANSSON, 1982), le marketing relationnel (GUMMESSON, 1994), la théorie des conventions, la théorie des jeux, etc. Certains paradigmes ont montré leurs limites. BLOIS (1990) et LAURENT (1993) critiquent notamment les travaux de JARILLO, (1988) qui utilisent le paradigme transactionnel comme fondement théorique. Pourtant, selon nous, ces différentes théories sont plus complémentaires qu'opposées.

Troisièmement, le réseau est une rupture par rapport aux théories de l'organisation. Au fur et à mesure que l'organisation « classique » fond, que ses frontières s'estompent, les théories organisationnelles standards manquent d'un éclairage suffisant et perdent en pertinence pour expliquer ces nouvelles organisations. La théorie des coûts de transaction souffre, notamment, d'une approche statique de la transaction et donne une vision a-historique. De plus, elle intègre peu les relations de pouvoir (DUGGER, 1990). Les travaux de LAUFER (1995) sur la crise de la légitimité de l'entreprise, cherchent à montrer que les organisations réticulaires sont la forme organisationnelle dominante. L'auteur part du principe qu'il n'est plus possible de tracer les limites (les frontières) des organisations. Au contraire, ces organisations sont reliées et forment un vaste réseau. VENKATRAMAN (1995) considère que gérer ces relations sera la vision stratégique des entreprises de demain. Dans un même ordre d'idée, GUMMESSON (1994, 1995) précise que nous rentrons dans l'ère de « l'organisation imaginaire » (voir schéma n°1), c'est-à-dire un réseau de relations avec des limites vagues (fuzzy boundaries).

Quatrièmement, le réseau est un paradoxe épistémologique. Alors que la stratégie est une science du déséquilibre (La stratégie est d'abord un art militaire qui se traduit pour nous par une recherche de l'avantage concurrentiel, une volonté permanente d'amélioration des facteurs de compétitivité), le réseau est (ou devrait être), avant tout, une recherche d'équilibre, entre les acteurs, dans leurs relations, dans leur pouvoir respectif, dans la répartition des tâches (pour éventuellement créer un déséquilibre avec l'extérieur du réseau). Le réseau ne peut pas intégrer les travaux sur les alliances stratégiques si l'objectif d'un des partenaires est de collaborer et de gagner au détriment de l'autre (HAMEL, DOZ, PRAHALAD, 1993). L'objectif d'une relation de réseau doit intégrer les buts de chacun et chercher à les satisfaire et non pas agir au détriment de l'autre.

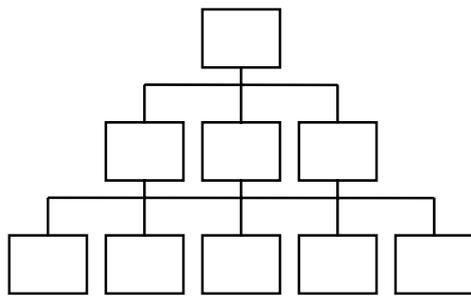
Cette conception du cadre de recherche n'est pas sans intérêt et permet d'obtenir des résultats, notamment en Marketing Relationnel (MR)<sup>3</sup>. Elle illustre aussi, les limites des théories classiques des organisations (théorie des coûts de transaction, théorie de l'agence) dans la mesure où, les relations ne sont pas forcément régies par des contrats et parce qu'il ne s'agit pas uniquement de relations marchandes. Les apports du MR sont

---

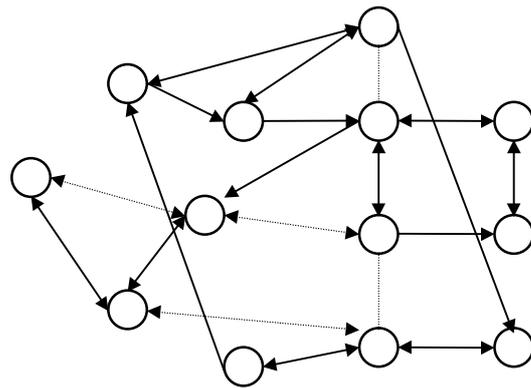
<sup>3</sup> Le MR se définit comme du marketing vu en tant que relations, réseaux et *interaction* (*Relational Marketing is Marketing seen as relationships, networks and interaction*) (Gummeson (1994, 95)

particulièrement pertinents dans ce cadre. GUMMESSON définit les 30R (les trente types de relations qu'une entreprise peut-être amenée à avoir) ; ces relations pouvant être à différents niveaux (les « nano-relations » entretenues à l'intérieur de l'entreprise ou du groupe, les relations « classiques » entre clients et fournisseurs, par exemple, et les « méga-relations », entre une entreprise et l'administration, par exemple) (GUMMESSON, 1996). Si l'on considère ce paradigme comme un fondement théorique des réseaux, il convient de rappeler que tout type de relation fait partie du réseau d'une entreprise donnée. En fait, seules certaines firmes, au sein de ce genre de réseau, possèdent des compétences centrales, distinctives. Les autres ne sont que des satellites, interchangeables dont le rôle n'est que de faire fonctionner le réseau à un moment donné. L'intérêt pour le chercheur est donc de se concentrer sur ces firmes pivots ou organisatrices, et de focaliser son attention sur l'étude de la construction et de la maintenance de ces compétences centrales, de l'organisation de ces relations (car leurs compétences leur donnent un pouvoir organisateur sur leur évolution). Ces pistes de recherche rejoignent les questions de base du MR (GUMMESSON, 1994, p. 2). L'exemple d'IKEA, proposé par NORMANN et RAMIREZ (1993) et repris par GUMMESSON (1997) illustre ce propos.

Schéma n°1



La hiérarchie traditionnelle



L'organisation imaginaire

Source : GUMMESSON (1995) : The traditional hierarchical reification of an organisation with clear boundaries (left) and the imaginary corporation described as a network of relationships with fuzzy boundaries

### 1.1.2. L'exemple d'IKEA

En 1992, le géant suédois soutenait une croissance de plus de 15% pour la cinquième année, avec 96 millions de visiteurs par an et un revenu généré de 4.3 milliard de dollars. Un tel succès s'explique, en partie, grâce à l'action stratégique du groupe et à sa structure éclatée. La valeur n'est plus créée par IKEA seul, mais par une **constellation d'acteurs** dont IKEA est le centre : une constellation de valeur. IKEA fait en sorte que ses clients ne se contentent pas de **consommer** de la valeur, mais la **créent** (en montant ses meubles soi même, le consommateur remplace des chaînes de montages qui seraient normalement internalisées par IKEA). IKEA dispose également de 1800 fournisseurs, dans 50 pays ; leur rôle : offrir des produits de qualité tout en conservant des bas prix. « IKEA est moins un revendeur, que l'étoile centrale d'une constellation de services, de biens, etc. ». Selon les auteurs, IKEA réussi à créer plus de valeur par

personne (client, fournisseur, employé) que n'importe quelle autre entreprise dans le secteur des biens de consommation. Pour les auteurs, la constellation, forme particulière du réseau, centrée sur une firme pivot, est une réorganisation de la chaîne de valeur, « une constellation de valeurs », où chaque client et chaque fournisseur est un satellite, un noeud du réseau.

Notre approche du réseau se veut différente et plus restrictive. Nous ne souhaitons pas étudier l'ensemble des relations d'une entreprise, mais privilégier certains liens spécifiques propres à générer des bénéfices pour chaque partie prenante et plus particulièrement, à offrir des avantages que l'on veut bien accorder aux structures réticulaires (POULIN et al., 1993). S'il apparaît utile de prendre comme point de départ, l'idée du *tout est réseau* pour ne négliger aucune relation, il est essentiel de se positionner par rapport à un ensemble de possible. « L'analyse de la coopération et des réseaux ne peut se faire sans le choix d'une définition précise de ses concepts (...) la recherche en ce domaine doit passer par deux étapes : elle doit d'abord réfléchir sur le statut à donner à la coopération, ensuite, elle doit trancher entre le réseau construction volontaire ou le réseau existence par essence » (DUMOULIN, 96, p. 421-422). Compte tenu des limites à une approche aussi large du réseau, il est nécessaire pour le chercheur de réduire son champ d'étude à un ensemble de relations spécifiques et plus homogènes. Il s'agit pour nous de passer d'un tamis à mailles larges à un tamis à mailles plus étroites.

## 1.2. Le réseau, ensemble de relations spécifiques.

SZARKA (1990) définit le réseau comme un type spécifique de relations liant un ensemble défini (« set ») de personnes, objets ou événements. Cette définition pose deux conditions :

- Un réseau est un ensemble (set)
- A l'intérieur de cet ensemble, existent et perdurent des relations spécifiques.

Dans le cadre d'une recherche sur les P.M.E., deux conditions doivent être remplies : (1) identifier l'ensemble et (2) établir ce qui se passe à l'intérieur du réseau. L'analyste doit considérer la dynamique du réseau en termes de relations et déduire quelles sont les règles et les conventions qui conditionnent les comportements. Ces règles et conventions expriment une constitution du réseau. Définir les spécificités des relations à étudier parmi l'ensemble des possibles, doit constituer un point clé de la démarche du chercheur. Cette phase peut et doit (semble-t-il) être conditionnée à la fois par la littérature et par le terrain. Les choix qui seront faits dépendent en partie des objectifs de la recherche. Ainsi, notre démarche nous a conduit à retenir initialement sept critères (littérature), puis cinq, certains s'agrégeant. Nous reviendrons dans notre seconde partie sur le terrain étudié et la méthodologie utilisée.

Afin de proposer un cadre plus précis de ce que nous considérons être le réseau d'une entreprise, nous proposons de caractériser cette structure en fonction des éléments qui la constituent, à savoir, les entités et les relations entre ces entités. Un réseau est donc **un ensemble de relations particulières** (théoriquement établies) **entre plusieurs entités spécifiques** (définies par le chercheur en fonction de son objet de recherche) **organisées autour d'un but ou d'un pivot**. Ces entités peuvent être soit des personnes (chefs d'entreprise, entrepreneurs, managers, etc.), entreprises, organisations au sens large. Ces points ne diffèrent pas du « tout est réseau » (et se rapprochent des trois

niveaux de relation de GUMMESSON, 1996) à la différence que nous distinguons certaines relations parmi un tout. C'est la qualité de la relation qui fera la différence. Toutes les relations ne seront pas retenues. Il s'agit, pour nous, de préciser les caractéristiques des relations de réseau.

Nos travaux actuels nous conduisent à retenir cinq attributs caractéristiques essentiels : la durée de la relation dans son ensemble, le degré de confiance existant entre les parties, la nature hybride de la relation caractérisée par la présence d'actifs spécifiques en dehors de tout lien hiérarchique entre les entreprises, le degré d'interdépendance organisationnel, et, enfin, le gain mutuel qui est retiré de la relation. Les caractéristiques de réciprocité et contacts personnels, bien qu'essentiels, se révèlent être des composantes de processus de création de la confiance et dans une certaine mesure, une cause et une conséquence de la durée de la relation.

### 1.2.1 La durée

« Une perspective à long terme est la pierre angulaire des formes réticulaires » (*a cornerstone of network forms is a long term perspective*) (POWELL, 1987). Une relation longue est nécessaire pour laisser le temps aux parties présentes de se connaître, s'évaluer, s'apprécier. Il s'agit d'une base de création de valeurs communes, nécessaire à la construction de la relation de réseau. Elle se distingue de la relation de marché où il n'y a pas, a priori, d'objectif de continuité et s'apparente en partie à la hiérarchie (relation durable). Elle autorise le développement de relations plus personnelles ; il y a socialisation de la relation et donc progressivement encastrement (*embeddedness*, GRANOVETTER, 1985).

Les chercheurs en sciences sociales s'accordent sur le fait que le long terme favorise la réciprocité, l'apprentissage, l'échange d'informations et engendre la confiance (POWELL, 1990). Dans le cadre de nos recherches, l'ensemble des relations retenues ont une durée d'au moins cinq ans. Dans un cas, la relation est vieille de trois générations. L'entreprise la plus récente de notre échantillon (neuf ans) entretient certaines relations depuis sa création.

### 1.2.2. La confiance

La confiance est la seconde caractéristique que nous retenons d'une relation de réseau. Il s'agit, d'un mécanisme de coordination et de contrôle (BAUDRY, 1993) Selon THORELLI (1986), elle est basée sur la réputation et les performances passées. Elle se construit autour des liens personnels et des attaches sociales établis au travers des interactions quotidiennes. Elle s'oppose à l'opportunisme caractéristique d'une relation risquée, à court terme, de type marché. [Le P.D.G. de l'entreprise B affirme ainsi : « Si vous commandez des milliers de pièces, on peut tenir des statistiques, nous, c'est la relation humaine qui remplace tout ça... on se connaît, on se fait confiance. »].

La réciprocité des actions favorise également l'établissement d'une confiance durable entre les partenaires [« S'il ont besoin d'un mouton à cinq pattes, c'est à nous qu'il le demande. D'un autre côté, ils nous commandent des trucs qu'ils pourraient trouver ailleurs (...) cela nous permet de faire du chiffre » entreprise B]. Il est en fait difficile de savoir si la confiance favorise le prolongement des relations, ou inversement,

si la durée de la relation favorise l'établissement de la confiance. Ce débat a fait l'objet de plusieurs publications, en marketing notamment (GANESAN, 1994, MORGAN, HUNT, 1994), sans qu'une réponse tranchée n'apparaisse. Confiance et durée semblent plutôt liées et apparaissent comme le résultat d'un processus itératif continu (NARUS, ANDERSON, 1990).

### 1.2.3. Dépendance partagée et interdépendance

Une relation de réseau se caractérise par un rapport de pouvoir entre les parties. Pouvoir et influence sont liés. Ce sont deux composantes essentielles des réseaux (THORELLI, 1986), au même titre que la confiance. Tous les avantages de la relation sont sans fondement si une partie est totalement dépendante de l'autre. Dans ce cas, la relation entre les deux entreprises s'apparentent plus à une relation hiérarchique (on peut retrouver ce type de rapports dans le cadre d'une relation de sous-traitance de capacité, par exemple) (BAUDRY, 1993).

La dépendance telle que nous l'entendons, est une conséquence d'une asymétrie motivationnelle de la relation entre deux acteurs. L'acteur B souhaite plus -ou a plus besoin- de la relation que A. Cette asymétrie crée une relation de type pouvoir-dépendance susceptible de mettre l'entreprise B dans une situation de vulnérabilité. Nous nous plaçons donc dans le premier cas de figure présenté par EMERSON (1968) :

Pouvoir de A sur B	<b>Pab = Dba</b>	Dépendance de B vis-à-vis de A
	∨ ∨	
Pouvoir de B sur A	<b>Pba = Dab</b>	Dépendance de A vis-à-vis de B

Deux cas se distinguent. Soit  $Pba = 0$ , A n'a aucun pouvoir sur B (ex : A et B se côtoient dans un club de chefs d'entreprise, mais seul A a une expérience à partager; B est un client marginal de B, etc.). Nous parlerons alors de **dépendance**. Dans un deuxième cas de figure,  $Pba \neq 0$ , B a plus besoin de A que A de B, bien que B soit utile à A et dispose d'une certaine influence (A est le plus gros client de B, mais A ne peut se séparer de B qu'au prix d'un effort financier important). Nous parlerons alors de **dépendance partagée** ou bilatérale. Dans un troisième cas, idéal, A et B ont mutuellement besoin, l'un de l'autre (B est le client unique de A, mais A a une compétence clé ; A ne souhaite pas acheter B et B ne souhaite pas être racheté par A).

<b>Pab = Dba</b>	<b>Pab = Dba</b>	<b>Pab = Dba</b>
∨ ∨	∨ ∨	∥ ∥
<b>Pba = Dab = 0</b>	<b>Pba = Dab ≠ 0</b>	<b>Pba = Dab</b>
Dépendance	Dépendance partagée	Interdépendance

NB : les signes « = » traduisent l'équivalence, plutôt que l'égalité au sens mathématique

De nombreux critères existent pour mesurer la dépendance des organisations<sup>4</sup>. Dans le cadre de relations de dépendance partagée ou d'interdépendance, les membres d'une ou plusieurs organisations perçoivent des bénéfices mutuels et réciproques de l'échange (SCHMIDT et KOCHAN 1977). Les conditions utiles, à l'établissement de relations d'interdépendance entre deux organisations sont les suivantes (VAN DE VEN et WALKER, 1984) :

- complémentarité entre les organisations ;
- consensus (ceci pouvant impliquer des buts différents en dehors de la volonté commune de devenir interdépendant).

L'interdépendance de relations entre entreprises découle de la démarche suivante des dirigeants :

- il y a prise de conscience d'un besoin exigeant un recours externe ;
- les dirigeants sont conscients du risque de dépendance (perte de pouvoir) ;
- les dirigeants ne souhaitent pas perdre leur autonomie et adopte une approche **proactive** afin de conserver une situation où ils peuvent optimiser leurs gains tout en acceptant une perte légère d'autonomie.

Bien que l'interdépendance implique une légère perte d'autonomie, elle permet de maintenir le contrôle sur son domaine et ses affaires ; elle force l'organisation concernée à s'investir (en termes de ressources et d'énergie) dans la relation (VAN DE VEN et WALKER, 1984). Chacun conserve son pouvoir et développe un potentiel d'influence sur l'autre partie. Il y a recherche de l'équilibre. En conséquence, les organisations interdépendantes suppriment l'asymétrie motivationnelle présente dans la relation pouvoir-dépendance et donc réduisent les risques de vulnérabilité. Cette situation d'équilibre est propre à une continuation saine de la relation, permet de maintenir la confiance comme moyen de coordination et favorise les gains mutuels (poursuite d'un intérêt commun).

#### 1.2.4. hybridité (la spécificité des actifs de la relation)

La dimension hybride de la relation est issue de multiples travaux sur les réseaux ayant pour base théorique le paradigme transactionnel (WILLIAMSON, 1985, THORELLI, 1986, POWELL 1987, JARILLO, 1988, POWELL, 1990). Selon nous, La spécificité des actifs caractérise la nature hybride de la relation, car bien qu'il y ait existence de tels actifs entre les parties, il n'y a pas de relation *hiérarchique*. A n'appartient pas à B et réciproquement. Ce concept de *spécificité des actifs* a été introduit par MARSHALL<sup>5</sup> (1895). Il fût développé ensuite par WILLIAMSON qu'il définit comme « *des caractéristiques techniques, immatérielles, locales et humaines qui confèrent à l'actif une plus grande efficacité productive lorsque celui ci est intégré au sein d'un processus productif donné* ». C'est parce qu'il y a non redéployabilité des actifs qu'il existe un risque potentiel élevé. Si une des parties rompt la relation ou cherche à en tirer personnellement avantage, il y a un risque de non rentabilité très fort. Il est clair que les actifs spécifiques augmentent la *dépendance bilatérale* (ce que nous appelons interdépendance). Ce dernier identifie quatre formes de spécificité :

---

<sup>4</sup> Dans la mesure où ceci n'est pas le point essentiel de l'article nous renvoyons à certaines références: voir par exemple, JACOBS, 1974, PFEFFER, SALANCIK, 1978, FAURE et al. 79, MARCHESNAY, 1979, MAHE, 84, TAILLARD, 98 pour une revue de la littérature plus complète.

<sup>5</sup> Cité par WILLIAMSON (1985)

- (1) une spécificité de site relative aux coûts qui seraient engendrés par une rupture des relations entre les unités localement implantées (exploitation de ressources locales ou proximité d'activités complémentaires).
- (2) relative aux équipements physiques
- (3) aux compétences humaines (ceci reconnaît implicitement que l'expérience et l'apprentissage sont des composantes fondamentales de l'individu)
- (4) une spécificité dédiée. Il s'agit d'un investissement personnalisé en fonction d'un client particulier par exemple.

La spécificité des actifs renvoie à trois points :

1. ce sont des investissements durables, réalisés à l'appui de transactions particulières.
2. L'identité spécifique des parties pour une transaction importe fortement, ce qui signifie que la continuité de la relation est valorisée.
3. Par conséquent, des garanties contractuelles et organisationnelles apparaissent à l'appui de transactions de ce genre. Lesquelles garanties seraient futiles dans le cas de transactions plus familières de nature néoclassique.

L'identification de tels actifs, en dehors d'une relation de hiérarchie, permet de qualifier une relation hybride. Il est évident, cependant, que le développement de tels actifs ne se fera pas *ad hoc*, mais après une certaine évolution des relations (la création d'actifs spécifiques impose qu'une relation soit établie, dans le temps). Dans nos études de cas, les compétences humaines sont une part essentielle de la spécificité des actifs. L'entreprise B fabrique également des produits uniques à la demande de certains clients.

#### 1.2.5. Gains mutuels

L'objectif, *in fine*, d'une relation de réseau est de conserver la flexibilité et la souplesse d'une relation de marché, tout en s'assurant de la sécurité d'une relation hiérarchique. Le mode de coordination est différent, cependant. Pour reprendre les mots de POWELL (1990) le réseau est une relation hybride MAIS ce n'est ni une relation de marché, ni une relation de hiérarchie. La nature des avantages à retirer d'une telle relation peut être variable. POULIN et alii (1994), présentent les dix avantages de la structure réseau<sup>6</sup>.

Lorsque des entreprises décident de développer des relations de réseau, il s'agit d'une **orientation mutuelle** des firmes les unes vers les autres ; c'est-à-dire qu'il y a, à la fois, connaissance mutuelle de chaque membre (des ressources, des stratégies, des besoins, des capacités et connaissance des intérêts de chacun) et création d'un langage commun (technique, éthique, commercial, etc.) (JOHANSSON et MATTSON, 1987).

Le principal avantage de spécifier les caractéristiques des relations étudiées permet de réduire le champ d'étude en l'intégrant dans un cadre précis. Etudier ces relations telles que nous les présentons s'inscrit, de façon cohérente par rapport à une

---

<sup>6</sup> Réalisation d'économies d'échelle, maîtrise la complexité des processus et des marchés, réaction plus rapide au changement, plus grande flexibilité, conquête de nouveaux marchés, maîtrise des technologies d'avenir, accès à des sources variées de capital et de financement, bénéficie d'une expertise de pointe, réduction des risques associés aux projets, allègement de la structure interne de l'entreprise.

littérature qui valorise le réseau comme une structure innovante, performante (CHARAN, 1991, POULIN et al., 1993). Etudier les réseaux stratégiques dans le cadre du « tout est réseau » semble difficile, inadapté voire pernicieux.

## **2. Profil de dirigeant et réseautage**

Afin de vérifier nos conclusions sur les caractéristiques des relations de réseau, nous avons entrepris une partie terrain, en sélectionnant des entreprises différentes présentant les caractéristiques recherchées (c'est-à-dire des entreprises ayant un réseau au sens où nous le présentons). Dans le cadre de ce travail, nos premiers résultats ont fait émerger une question de recherche liée à nos préoccupations. Dans la mesure où les trois entreprises étudiées entretiennent des relations de réseau (de nature et de fonction diverses), comment expliquer que le réseautage (la manière de gérer et d'utiliser son réseau) soit différent? Nos premiers résultats proposent un lien entre le profil des dirigeants rencontrés, certaines de leurs valeurs et leur pratique de réseautage. Cette recherche est de nature exploratoire.

### **2.1. Méthodologie**

#### **2.1.1. Le terrain de recherche**

Notre terrain de recherche est composé des trois études de cas. Nos travaux ont initialement porté sur deux TPE de la région Rhône Alpes. **L'entreprise A** est spécialisée dans le secteur de la lunette plastique découpée. Elle produit majoritairement de petites séries soit sur ordre d'un client, soit de façon indépendante (activité de création). Créée avant guerre, elle a connu les fastes et les crises de la profession. L'effectif actuel est de sept personnes. Elle a eu jusqu'à cinquante employés dans les années 70. **L'entreprise B** est spécialisée dans le développement et la commercialisation d'instruments et de logiciels pour la génétique moléculaire. Elle est composée de trois personnes, de formation scientifique.

L'intérêt de démarrer notre recherche par de petites structures nous a permis de tester notre démarche face à des interlocuteurs ayant une vision globale de leur entreprise. Dans le cadre d'une TPE, la distinction entre l'entreprise et le chef d'entreprise est limitée, dans la mesure où, les relations entre son organisation et l'extérieur sont directement cordonnées par lui même. De plus, la petite entreprise reste un cadre pertinent d'étude des relations inter-organisationnelles. Il s'agit d'un espace de transaction (JULIEN, MARCHESNAY, 89).

Par la suite, nous avons rencontré le directeur du département « de protection industrielle » de **l'entreprise C**, nous focalisant ainsi sur le réseau de cette unité précise. L'entreprise C est une P.M.E. de 120 personnes spécialisée dans la lunette plastique injectée (solaire et protection industrielle). Elle a connu un développement régulier depuis l'après-guerre (l'entreprise fut créée à la fin du siècle précédent). C a toujours privilégié l'externalisation pour assurer son développement (sous-traitance, mise en place de distributeurs à l'étranger).

Dans deux cas, A et C, nous avons été amenés à interviewer un fournisseur partenaire de longue date de l'entreprise.

## 2 1.2. Traitement des données

Au sein des trois entreprises sélectionnées, nous avons procédé à un premier entretien en profondeur (GRAWITZ, 93). Notre démarche a consisté à suggérer le domaine à explorer (les relations interentreprises de longue durée), puis laisser le dirigeant assez libre dans ses descriptions. Notre objectif était donc limité : Il s'agissait de vérifier l'intérêt du réseau de l'entreprise étudiée (nature, fonctions et caractéristiques) et présélectionner les relations sur lesquelles nous souhaitions focaliser notre attention, à l'intérieur du cadre que nous avons défini.

Notre second entretien a été de type semi-directif centré, avec guide, toujours avec la même personne, pour étudier plus en profondeur les spécificités des relations du réseau, et commencer à générer des données pour échafauder les premiers liens entre les profils de dirigeants et le type de réseautage pratiqué. Les entretiens ont été enregistrés et retranscrits.

Ces premiers contacts nous ont permis de rencontrer deux fournisseurs (un pour l'entreprise A, un pour l'entreprise C) avec lesquels nous avons conduits le même type d'entretien. Nous avons également pu observer une rencontre entre le directeur de C et le P.D.G. de l'entreprise fournisseur et dont l'objet portait sur les conséquences de la signature d'un important contrat, à l'étranger, et ayant des conséquences pour les deux partenaires. Ces informations ont été complétées par la lecture de documentations et articles de presse concernant les entreprises étudiées. Un entretien avec l'ancien P.D.G. de A, actuellement retraité, mais toujours partiellement impliqué dans la gestion de l'entreprise a également été utilisé. Cet entretien a fait l'objet de prise de notes.

Nous avons procédé à une analyse de contenu des données ainsi récoltées. Afin de répondre au mieux aux contraintes de ce type d'analyse (comment coder? Comment s'assurer de la fiabilité de l'instrument?) (GHIGLIONE, MATALON, 1978), nous avons utilisé le traitement proposé par la *grounded theory* (GLASER, STRAUSS, 1967, GLASER, 1978) et dont l'utilisation a fait l'objet de nombreuses recherches en Sciences de Gestion (GUMMESSON, 1994/95/96/97, GODENER, 1996, LOWE, 1997). Cependant, nous ne retenons que la partie technique de la méthodologie et non la « philosophie » (LOWE, 1996). Ainsi, notre objectif n'est pas de générer une théorie au sens propre, mais plutôt de proposer une réflexion à partir de nos premiers résultats. Pour cela, nous avons suivi le cheminement suivant :

La première étape consiste à collecter des données (entretiens, observations, documentations), en fonction d'un échantillon sélectionné et non tiré au hasard. Une fois les données retranscrites, le chercheur commence le codage ouvert, parallèlement il rédige ses mémos. Ce premier travail doit faire apparaître des catégories avec leurs propriétés, des hypothèses qui les relient. Les propriétés ayant elles-mêmes des indicateurs. L'attitude face au risque est, par exemple, une catégorie ayant émerger de notre analyse. Celle-ci peut avoir différentes propriétés (aversion au risque, prise de risque, etc...). Chaque propriété ayant des indicateurs (volonté ou peur d'innover, etc...). Le chercheur procède, ensuite, à un codage sélectif, qui permettra de dégager une catégorie centrale (*core categorie*) autour de laquelle sera organisée la théorie (à ce stade elle est émergente). Ces différentes étapes se confondent souvent plus qu'elles ne s'enchaînent. Elles font appel à des techniques d'analyses comparatives et imposent un

échantillonnage théorique (*theoretical sampling*)<sup>7</sup>. Une fois les propriétés et catégories saturées, l'élaboration de la théorie peut réellement démarrer. Il s'agit alors de trier (*sorting*) et d'écrire. Les auteurs insistent largement sur le fait que l'élaboration d'une théorie enracinée tient beaucoup plus d'un processus itératif, que linéaire.

Cette démarche impose, dans un cadre idéal, de limiter ses connaissances a priori sur le domaine étudié, dans le but de ne pas traiter les informations à travers une grille de lecture préconçue, mais au contraire de laisser émerger les concepts clés, leurs fondements, les liaisons existant entre eux et construire ces résultats. A l'évidence, nous avons nos propres préconceptions concernant ce à quoi devait ressembler un réseau avant d'aller sur le terrain. Cependant, nous avons essayé, autant que possible, de rester neutre par rapport à notre analyse pour cette partie. Nos lectures sur les profils des dirigeants ont été faites après notre approche terrain. Nos premiers résultats liant profil et réseautage sont donc issus des données et non déduits de la littérature. Notre démarche est essentiellement inductive.

Pour résumer, nos données nous ont donc permis de délimiter les réseaux des entreprises (du département dans le cas de C), de construire des hypothèses et fournir nos premiers résultats. Nous nous inspirons ainsi du processus de construction de recherche d'EINSENHARDT (1989). Toutefois, nous constatons, n'avoir pas atteint le stade de saturation théorique, notre recherche restant de nature exploratoire.

## 2.2. Les résultats de la recherche exploratoire

La présentation des résultats se fera en trois temps. Nous présenterons d'abord le réseau de chacune des entités étudiées, nous le situerons à l'intérieur du cadre que nous avons défini et nous nous intéresserons au rôle de ce réseau pour les entreprises A, B et C. Ensuite, nous nous focaliserons sur les profils de chacun des dirigeants que nous avons rencontrés. Enfin, nous proposerons un certain nombre de liens entre ces profils et ces pratiques.

### 2.2.1. Le réseau des entreprises étudiées

Les réseaux étudiés diffèrent de par la nature et la fonction des relations rentrant dans le cadre défini précédemment. Dans le cas de **l'entreprise A**, il se limite à une relation avec **un client** (Il s'agit d'un grossiste travaillant de manière régulière avec lui depuis une quinzaine d'années ; les dirigeants des deux entreprises se connaissent bien ; A fait bénéficier le grossiste de sa grande flexibilité et de sa capacité à proposer de nouveaux modèles dans un délai très court, à créer des dessins originaux) et un groupe de **quatre chefs d'entreprise** de la région, eux aussi spécialisés dans la lunette. Leur objectif est de se regrouper afin de créer une dynamique et de travailler ensemble sur plusieurs points : achats groupés, mise en commun d'informations sur les fournisseurs, exceptionnellement les clients, exportation conjointe [« au niveau de la clientèle export, nous ne sommes que des pays fournisseurs. Ils ont comme potentiel le monde. Ils ont un ou deux fournisseurs à Oyonnax, un ou deux en Italie, un ou deux en Extrême-Orient,

---

<sup>7</sup> L'ouvrage de 1967 développe largement l'analyse comparative et l'échantillonnage théorique. Il laisse de côté la partie codage et mémos. *Theoretical sensitivity* (1978) apporte des éclairages sur ces points.

donc qu'en France, on soit un peu plus gros, un peu plus fort, c'est bien »]. Il s'agit dans ce cas, d'un réseau de personnes visant à engager leur entreprise, concurrentes par ailleurs, en vue d'obtenir des bénéfices communs. La confiance entre ces différentes personnes est renforcée par de nombreux contacts extra-professionnels [« c'est vrai qu'on s'est croisé plusieurs fois avant et ça facilite le travail. Il n'y a pas d'obstacles psychologiques, on a tout de suite le problème de travail en tête »].

Le réseau de **l'entreprise B** est différent. Il est organisé le long de la chaîne de valeurs. Il se compose de **deux fournisseurs** (mécanique et électronique) et de **deux clients** (laboratoires privé/publique). Le chef d'entreprise connaît parfaitement bien les dirigeants ou responsables concernés [« ce sont des amis, ils sont venus à la maison, on a été chez eux ».] De plus, les différentes entités du réseau travaillent ensemble sur certains projets ou produits à développer, ainsi, l'interdépendance maintient les relations [« au fur et à mesure qu'on met au point un appareil, il y a un savoir faire qui se crée... on a des liens qui se sont tissés et qui rigidifient un peu les choses ».]. L'objectif de B, grâce à son réseau, est de proposer LE produit dont ses clients ont besoin et pour cela, B doit se garantir du soutien de ses fournisseurs tout en développant une grande proximité avec ses clients.

Le **réseau de C** est un troisième cas de figure. Il peut se découper en deux parties : **en amont, un réseau de sous-traitants et en aval, un réseau de distribution**. Pour des raisons d'accès à l'information nous ne traiterons pas du réseau aval. Les relations entre C et ses sous traitants sont anciennes, pour la grande majorité (plus de cinquante ans entre C et le fournisseur rencontré). Elles sont le fruit d'une réelle politique générale de la direction [« Si on était intégré, on ferait les trois/huit, on serait 500 personnes, ce serait relativement lourd à gérer, c'est pour ça que la famille C a décidé plutôt d'organiser son entreprise avec la sous traitance. Les sous traitants ont des effectifs compris entre 3 et 120 personnes. C recense vingt cinq sous traitants définis comme « essentiels » ; ils sont spécialisés et représentent un montant d'achat égal à 50% du chiffre d'affaires. Ils sont distingués des « fournisseurs simples »<sup>8</sup>. Dans ce cas aussi, les rapports entre dirigeants d'entreprise sont très étroits [« ce sont des rapports humains exceptionnels... ce sont des copains. Oyonnax est une petite ville, les gens ne sont pas des numéros. Il y a une confiance mutuelle entre les deux, donc s'il y a un besoin financier, on hésitera pas à les aider ».]. Une dizaine de ces sous traitants sont exclusifs ou quasi exclusifs, mais possèdent un savoir-faire particulier (dépendance partagée). Pour les autres, il s'agit plus de relations d'interdépendance.

Les trois réseaux étudiés regroupent des réalités différentes, que ce soit au niveau des entités engagées (personnes, entreprises, laboratoires de recherche) de la nature des relations (rapports clients fournisseurs, concurrents, donneur d'ordres sous traitants), de leur fonction (achat/vente, production, conseil, etc.). Pourtant, les relations étudiées présentent les mêmes caractéristiques de durée, confiance, dépendance, hybridité et bénéfices mutuels. Nous notons que globalement, ces relations demeurent très informelles.

---

<sup>8</sup> [lorsque nous avons rencontré un dirigeant de C, nous avons constaté que la liste des vingt cinq était à part, sur une fiche, directement à portée de main de notre interlocuteur]

### 2.2.2. Pratiques actives et passives de réseautage

Bien qu'intégrant un cadre commun de ce que nous considérons être le réseau des trois entités étudiées, nous constatons une pratique de réseautage (c'est à dire une manière de gérer et d'utiliser son réseau) différente d'un cas à l'autre. A la fois dans le rôle que l'entreprise joue au sein du réseau et aussi dans le rôle du réseau face à l'entreprise.

Ainsi B et C, bien qu'appartenant à des secteurs différents, bien qu'étant de taille différente, présentent des similitudes dans leur pratique de réseautage. Nous constatons que chaque entreprise est à l'initiative de son propre réseau, c'est-à-dire qu'elle a choisi sa position au sein d'un ensemble de relations qu'elle a tissé. Ceci manifeste la volonté de provoquer, d'organiser, plutôt que subir la gestion de ses relations [« l'usine C, ici, c'est un peu un centre technologique et logistique entre les sous-traitants et les distributeurs » ; entreprise B : « On peut avoir tendance à vouloir tout maîtriser, tout garder, mais je crois que même les grandes entreprises ne font pas ça. »].

Le réseau de A a un impact sensiblement différent. Ainsi, la place de l'entreprise a été « choisie » par le réseau. Il est donc subit, plus vécu comme une contrainte de l'environnement [« on ne maîtrise pas assez de facteurs pour pouvoir développer des stratégies à long terme. Vu la taille de nos entreprises, il faut qu'il y ait une réalité économique à un terme qui soit relativement proche »].

Notre analyse met en évidence un lien entre le profil des dirigeants de A et C et leur pratique de réseautage. Parallèlement, le profil de B s'oppose aux profils de A et C à l'image de son réseautage.

### 2.2.3. L'influence du profil de dirigeant sur les pratiques de réseautage

Les études sur l'influence des profils de dirigeants (valeurs et attitudes) ont fait l'objet d'un nombre important de publications, en liaison avec différents aspects du management (voir PERSSON GEHIN, IVANAG, 1996, pour une revue de la littérature). Ce genre d'étude dresse, en général, un bilan à partir de plusieurs valeurs prédéfinies (sociologiques, entrepreneuriales, contextuelles). Le statut inductif et exploratoire de nos travaux ne nous permet pas d'atteindre ce niveau d'exhaustivité. Les valeurs que nous identifions sont celles issues de nos entretiens et observations. Elles sont, pour l'instant, susceptibles d'être complétées (ce qui confirme, par ailleurs, que nous n'avons pas atteint le stade de saturation théorique). Nos premiers résultats mettent en parallèle des deux pratiques de réseautage, certaines caractéristiques des dirigeants. Afin de caractériser les dirigeants, nous avons retenu, d'une part certaines attitudes et intentions prépondérantes dans la gestion des relations de l'entreprise (attitude face au risque, à l'innovation, à l'investissement, volonté d'indépendance, perspective temporelle de la stratégie) et d'autre part, nous avons utilisé des typologies d'entrepreneurs (JULIEN, MARCHESNAY, 1996, MILES, SNOW, 1978, SMITH, 1967). Nous présentons ces différents éléments comme des facteurs explicatifs des différences de réseautage.

Utiliser les typologies d'entrepreneur nous paraît pertinent ; FILION (1997) indique, en fait, qu'une typologie permet « d'établir le système de valeurs et d'intention de la personne concernée et de mieux comprendre ses modes de prises de décisions, ses orientations stratégiques ainsi que l'élaboration de son processus visionnaire ». Ainsi,

établir les caractéristiques du dirigeant en utilisant les caractéristiques des typologies peut servir de base explicative aux diverses pratique de réseautage.

Il existe un nombre important de travaux sur les typologies. Les apports de SMITH distinguant l'entrepreneur artisan de l'entrepreneur opportuniste sont les plus couramment utilisés. Si à l'origine, l'auteur basait sa typologie essentiellement sur le niveau d'éducation et la formation des entrepreneurs, cette catégorisation a évolué depuis. L'entrepreneur artisan se présente comme ayant un niveau d'éducation certes moins élevé, mais possédant une forte compétence technique, une gestion plutôt paternaliste ; le travail est le centre d'intérêt principal de l'entrepreneur. Il craint de perdre le contrôle de son affaire et a tendance à refuser la croissance de son entreprise. Par opposition, l'entrepreneur opportuniste a un niveau d'études plus élevé, ses expériences professionnelles sont plus nombreuses et variés ; sa gestion est moins paternaliste, plus orientée vers la croissance et ouverte aux capitaux extérieurs (LORRAIN, DUSSAULT, 1988).

Sur certains points, cette typologie rejoint celle des entrepreneurs PIC et CAP. La distinction PIC et CAP met essentiellement en opposition des objectifs de croissance et pérennité. L'entrepreneur PIC (Pérennité, Indépendance, Croissance réactive) recherche, avant tout, stabilité et durée pour son entreprise. La croissance est secondaire. L'indépendance du capital est très importante à ses yeux. Le CAP a une approche opposée. L'indépendance du capital ne l'intéresse pas, seule l'Autonomie de décision est importante. Plus encore, l'objectif de Croissance est essentiel. L'entrepreneur PIC a plutôt une aversion au risque, alors que le CAP sera preneur de risque.

Les travaux de WOO et al. (1991) soulignent les limites des typologies dichotomiques et montrent notamment que les travaux de SMITH n'appréhendent qu'imparfaitement la diversité des entrepreneurs. Ils suggèrent l'ajout d'une troisième catégorie, nécessaire à la complétude d'une typologie d'entrepreneurs. Pour LORRAIN et DUSSAULT, l'approche opposant artisan et opportuniste est satisfaisante si elle est formulée selon une logique de continuum (intensité fort-faible pour chacune des caractéristiques). Cette approche nous semble satisfaisante en l'état actuel de nos travaux.

Nous avons cependant complété cette approche (typologies binaires) par les apports de MILES et SNOW, (1978) sur l'attitude face à l'innovation. MILES et SNOW proposent quatre types d'entrepreneurs :

- Le prospecteur. Il s'agit d'un innovateur pur. La création est son centre d'intérêt. Le suivi et le développement ultérieur l'intéresse moins.
- L'innovateur. Créateur également, il se distingue par sa volonté d'engager un processus plus complet de développement
- Le suiveur. Il n'innove pas, mais imite. Moins l'innovation est protégée et plus sa stratégie peut s'avérer payante.
- Le réacteur. Il s'adapte après coup, da manière ponctuelle. son attitude plus passive et adapté à des environnements faiblement turbulents.

Le tableau n° 1 résume les profils de dirigeants en fonction de plusieurs attitudes. Les profils de B et C se rapprochent, bien qu'ils agissent dans deux secteurs différents et malgré l'écart de taille entre les deux entreprises. Ces premiers résultats nous permettent

de proposer plusieurs liens entre le profil des dirigeants et leur pratique de réseautage. Nous constatons qu'une attitude de « prise de risque » favorise la pratique d'un réseautage actif (le réseau est une aide à la croissance). Ce constat s'oppose à l'entrepreneur ayant une attitude « d'évitement du risque » qui a plus tendance à pratiquer un réseautage passif (le réseau est une contrainte de l'environnement). De plus, nous voyons qu'une perspective stratégique à moyen/long terme favorise la pratique d'un réseautage actif, alors qu'une perspective stratégique à court terme favorise la pratique d'un réseautage passif. Dans la mesure où certaines attitudes n'ont pu être évaluées pour l'ensemble des entreprises, il est plus difficile de conclure. En apparence, il semblerait qu'il existe un lien entre les attitudes face à l'indépendance financière et à l'investissement, et la pratique de réseautage. Le peu d'attachement à la propriété du capital et une attitude plus volontaire face à l'investissement (entrepreneur CAP) prédisposent à une pratique active du réseautage. L'entrepreneur de type PIC semble plus s'intégrer dans une approche passive du réseautage. Ce qui rejoint les conclusions de MARCHESNAY et JULIEN sur l'utilisation du réseau.

Globalement, les entrepreneurs innovateurs - au sens large - (innovateur et prospecteur) sont plus prédisposés à entretenir des relations actives. Ceci s'explique, à la fois, par un besoin de concentrer ses ressources sur la création (et donc un besoin de développer des relations externes pour la production, la commercialisation, etc.) mais aussi par un besoin d'accéder à des informations sur les nouvelles évolutions ou tendances, d'où la nécessité d'avoir des contacts de qualité.

La distinction manager / technicien ne semble pas, a priori, avoir une influence sur une pratique de réseautage plus qu'une autre (ce qui confirme les limites de la typologie originelle de SMITH). Toutefois, nos résultats ne sont pas assez significatifs pour être représentatifs.

Tableau n° 1  
Caractéristiques des dirigeants

<b>Caractéristiques des dirigeants</b>	<b>Entreprise A</b>	<b>Entreprise B</b>	<b>Entreprise C</b>
Attitude face au risque	Evitement du Risque	Preneur de Risques	Preneur de risques
Attitude face à l'innovation	Faible Innovation	Forte Innovation	forte innovation
Attitude face aux investissements	Faible Investisseur	X	fort investisseur
Indépendance financière	X	peu d'importance	peu d'importance (un investisseur étranger vient de rentrer dans le capital de C)
Horizon stratégique	Court terme	Moyen terme	long terme

Tableau n°2

Présentation des entreprises A, B et C en fonction de typologies d'entrepreneurs

Entreprises	Types d'entrepreneurs	Remarques (citations)
A	Réacteur	« Les patrons innovateurs sont partis dans l'injecté » [A est toujours dans le découpé]
	PIC	« je n'ai pas le temps de faire de la prospection, je m'organise petit à petit, ce n'est pas la peine d'aller voir un nouveau client, si on n'a pas le temps de faire de nouveaux modèles »
	Artisan	
	Manager (1)	Diplômé en gestion
B	Prospecteur	Intérêt majeur pour le développement permanent de nouveaux produits. Peu de suivi commercial.
	CAP	« Si X voulait rentrer dans notre capital, pourquoi pas? »
	Opportuniste	L'idéal serait de pouvoir recruter quelques ingénieurs »
	Technicien	Ingénieur de formation
C	Innovateur (2)	« Une des caractéristiques de C, c'est la créativité, au niveau des produits, comme au niveau de l'organisation »
	CAP / opportuniste	« On veut doubler le CA sur 5 ans »
	Manager	Diplômé en gestion

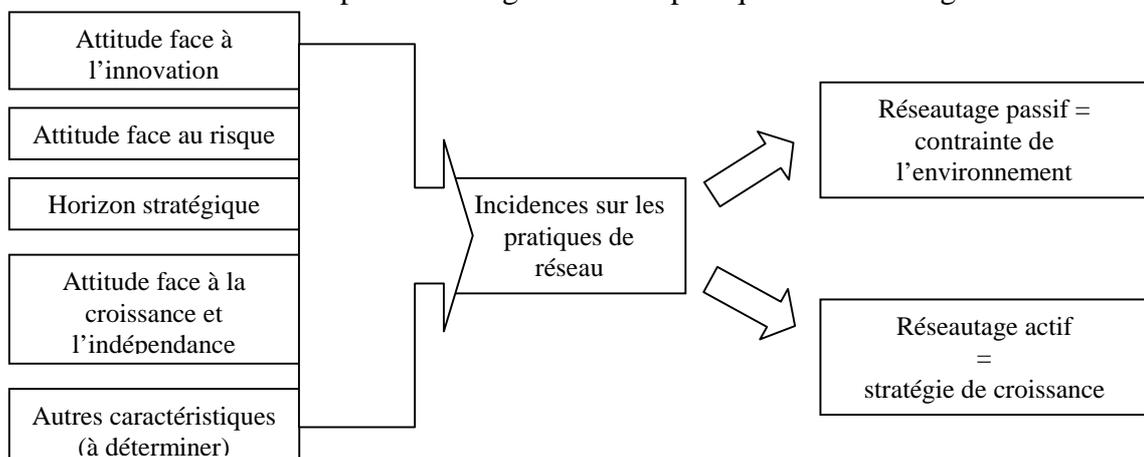
(1) constat relatif. Le chef d'entreprise, bien que gestionnaire, crée aussi une partie de ces modèles

(2) la caractéristique de l'innovation est plus propre à l'entreprise, en général, qu'à l'individu seul.

Dans la mesure où nos données ne nous permettent pas de conclure complètement pour certaines attitudes, nous réservons pour l'instant de plus nombreuses propositions. Ainsi on peut résumer les résultats de cette recherche exploratoire sur le schéma suivant (Schéma n°2). Nos travaux demandent donc à être confirmés, validés. Ils s'intègrent dans le cadre d'une recherche en cours.

Schéma n°2

L'influence du profil de dirigeant sur les pratiques de réseautage



## Conclusion

Dans cet article, nous avons essayé de définir un cadre d'étude des relations de réseau. Cette approche restrictive a été préférée à une conception large du « tout est réseau », caution à une grande hétérogénéité de résultats, ne portant pas forcément sur des relations présentant des caractéristiques similaires.

Dans le cadre d'application que nous avons défini, nous nous sommes intéressé à l'influence du profil du dirigeant sur le réseautage de trois entreprises. Nos premières analyses mettent en évidence un lien entre les deux et tendent à montrer, qu'un dirigeant innovateur et « preneur de risque » sera plus à même de pratiquer un réseautage actif. Dans cette perspective, le réseau est un appui à la croissance de l'entreprise. La perspective stratégique du dirigeant est dans ce cas à moyen / long terme. Dans le cas d'un dirigeant plutôt « éviteur de risque », peu enclin à innover et ayant une perspective stratégique à court terme, le réseau est plus perçu comme une contrainte de l'environnement.

Nos résultats ont été obtenus après une démarche qualitative inductive. Cette recherche est de nature exploratoire et demande à être confirmée.

## Bibliographie

ANDERSON J. C., NARUS J. A., (1990), A model of the distributor's perspectives of distributor manufacturer firm working relationships, *Journal of Marketing*, 48 (Fall), pp. 62-74

BAUDRY B., (1993), *Contrat, autorité et confiance : une étude des mécanismes de coordination dans la relation de sous-traitance.*, Thèse de doctorat en Sciences économiques, Université Pierre Mendès France, Grenoble II.

BLOIS K., (1990), Transaction costs and networks, *Strategic Management Journal*, Vol. 11, pp. 493-496.

CHARAN R. (1991), How networks reshape organisations - for results, *Harvard Business Review*, 69, n°5, pp. 104-115.

DUGGER R., (1990), The new institutionalism : new but not institutionalist, *Journal of Economic Issues*, Vol.24, n°2

DUMOULIN R. (1996), *Les configurations de contrôle au sein des réseaux interorganisationnels - une recherche exploratoire*, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université des sciences et technologies de Lille, IAE.

EINSENHARDT K., (1989), Building theories from case study research, *Academy of management Review*, Vol. 14, n°4, pp. 532-550

EMERSON R. M. (1968), Power-dependence relations, *American Sociological Review*, 17, pp. 31-41.

FILION L. J. (1997), Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances, *Revue Internationale P.M.E.*, Vol. 10, n°2, pp.129-172

GANESAN S., (1994), Determinants of long term orientation in buyer-seller relationships, *Journal of Marketing*, 58 (July), pp. 1-19

GHIGLIONE R., MATALON B., (1978), *Les enquêtes sociologiques et pratique - L'analyse de contenu*, Chap. 6, Armand Colin, pp. 155-203

GLASER B.G., (1978), *Theoretical sensitivity : advances in the methodology of grounded theory*, The Sociology Press, Mill Valley, 164p.

- GLASER B.G., STRAUSS A. L., (1967) *The discovery of Grounded Theory : strategies for qualitative research*, Ed. Alsine de Gruyter, New York, 271p.
- GODENER A., (1996), *La survenue des seuils organisationnels dans les P.M.E. industrielles en croissance*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Grenoble, 1996
- GRANOVETTER (1985), *Economic action and social structure : the problem of embeddedness*, Vol. 91, n°3, pp. 481-510.
- GRAWITZ M., (1993), *Méthodes de recherches en sciences sociales, Les techniques des rapports individuels - L'entretien*, Chap. 1, Section 1, Dalloz, pp. 569-594
- GUMMESSON E., (1994), Making relationship marketing operationnal, *The international Journal of service industry management*, Special issue on relationnal marketing, Vol. 5, n°5, pp. 5-20
- GUMMESSON E., (1995), *Relationship marketing, From 4ps to 30Rs* (Relationsmarknadsföring : fran 4P till 30R), Malmö : Liber Hermods
- GUMMESSON E., (1996), Mega and nano relationships in relationship marketing, *Irish Marketing Review*, Vol. 9, Spring, pp. 9-16
- GUMMESSON E., (1997), *Return on relationship, 5th International colloquium on relationship marketing*, Cranfield school of management, UK, November, 15p.
- HAKANSON H (Ed.) (1982), *International marketing and purchasing of industrial goods, an interaction approach*, John Wiley & sons.
- HAMEL G., DOZ Y., PRAHALAD C. K. (1989), Collaborate with your competitor and win, *Harvard Business Review*, Mai-juin
- JARILLO J.C. (1988), On strategic networks, *Strategic Management Journal*, Vol. 9, n°1, pp. 31-41
- JOHANSON J., L. G. MATTSON (1987), Interorganizational relations in industrial systems : a network approach compared to a transaction costs approach, *International studies of management and organization*, 17, n°1, pp. 34-48
- JULIEN P. A., MARCHESNAY M., (1996), *L'entrepreneuriat*, Gestion poche, Ed. Economica, 112p.
- LAUFER R., (1995), *Networks, legitimacy and society : neither market nor hierachy*, workshop on action, structure and organisazation, May 10-12. 45p.
- LAURENT P (1993)., *Les réseaux stratégiques : un essai de conceptualisation*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, IAE, Université Jean Moulin, Lyon III, 596 p.
- LORRAIN J., DUSSAULT L., (1988), Les entrepreneurs artisans et opportunistes : une comparaison de leurs comportements de gestion, *Revue Internationale P.M.E.*, Vol. 1, n°2, pp. 157-176
- LOWE A., (1996), *An explantion of grounded theory*, Working Paper n°336, Swedish School Of Economics and Business Administration, Helsinki, 16p.
- LOWE A., (1997), *Managing the post merger aftermath - default remodelling*, Working Paper, Strathclyde University, Glasgow, 25p.
- MARCHESNAY M., JULIEN P. A., (1990), The small business as a transaction space, *Entrepreneurship and Regional Development*, n°2, pp.267-277
- MILES R., SNOW C. .C., (1978), *Organizational strategy, structure and process*, Mc Graw Hill, serie in management, Mc Graw Hill Book Company
- MORGAN R. M. , HUNT, S. D., (1994), The commintment-trust theory of relationship marketing, *Journal of Marketing*, 58 (July), pp. 20-38
- NORMANN R., RAMIREZ R., (1993), From value chain to value constellation : designing interactive strategy, *Harvard Business Review*, Juillet-août, 1993, pp. 65-77

- PERSSON GEHIN S., IVANAG J., (1996), *Les valeurs du dirigeants et leur influence sur la stratégie de croissance de la P.M.E.*, XIIIème journées nationales des IAE, Toulouse, 16-17 Avril, Tome 1, p. 447-467
- POULIN D., MONTREUIL B., GAUVIN S., (1994), *L'entreprise réseau : bâtir aujourd'hui l'organisation de demain*, Publi-Relais
- POWELL W. (1987), Hybrid organisational arrangements : new form or transitional development?, *California Management Review*, XXX, n°1, pp. 67-87
- POWELL W., (1990), Neither market nor hierarchies : networks forms of organization, *Research in Organizational Behavior*, Vol. 12, pp. 295-336
- SCHMIDT S.M., KOCHAN T.A. (1977), Interorganisational relationships : patterns and motivations, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, june, pp. 220-235
- SMITH N. R., (1967), *The entrepreneur and his firm : the relationship between type of man and type of company*, Bureau of Business Research, East Lansing, Michigan, Michigan State University Presse
- SZARKA J. (1990), Networking and small firms, *International Small Business Journal*, Vol. 8, pp. 10-22
- THORELLI H. (1986), Networks : between markets and hierarchies, *Strategic Management Journal*, 7, n°1, pp.37-51
- VAN DE VEN A.H. and G. WALKER (1984), The dynamics of interorganisational coordination, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, pp. 598-621.
- VENKATRAMAN N. (1995), Les fondements stratégiques de l'entreprise-réseau, *L'Expansion Management Review*, décembre, pp. 116-119.
- WILLIAMSON O.E., (1985), *The economic institutions of capitalism, firms markets, relational contracting*, New York, The Free Press, Traduction Française, (1994), *InterEditions*.
- WOO C. Y., COOPER A. C., DUNKELBERG W. C. (1991), The development and interpretation of entrepreneurial typologies, *Journal of Business Venturing*, Vol. 6, n°2, pp. 93-114