

Les signaux de menace pour la formation du capital social organisationnel. Une étude multi-cas au sein de la très petite entreprise technologique

Ruth-Esperanza ROMÁN

« Université de Rouen » et « Universidad Distrital F.J.C. » (Bogota)

rroman@udistrital.edu.co

Ali SMIDA

« Université de Paris 13 Sorbonne Paris Cité »

Résumé :

Dans cette recherche, le capital social organisationnel (CSO) est conçu comme une compétence organisationnelle déterminée par la convergence de trois actifs relationnels (l'orientation vers des objectifs collectifs, la confiance mutuelle et les valeurs partagées). Cette compétence permet à l'entreprise qui le détient de coordonner ses activités de coopérer pour le bénéfice mutuel et pour l'augmentation de la performance. Cinq études de cas de très petites entreprises technologiques (TPET) ont été menées afin de répondre à notre question de recherche : quels sont les dangers latents qui peuvent empêcher la formation du CSO dans ce type d'entreprises ?

Une analyse de contenu des entretiens menés a permis le recensement d'un ensemble de *signaux de menace* ou d'alerte associés à la formation de ce capital immatériel. Cet ensemble peut indiquer aux chefs et aux membres des entreprises la présence d'attitudes, de comportements et/ou de décisions qui peuvent empêcher, et même détruire, la formation du CSO.

Mots-clés : capital immatériel, capital social organisationnel, signaux de menace, études de cas, TPE.

1. INTRODUCTION

L'univers des ressources et des compétences d'une entreprise est riche et diversifié. En son sein se trouvent réunis les actifs matériels et immatériels des processus de production (les ressources) qu'il convient de distinguer des facultés requises pour accomplir une tâche déterminée par ces inputs (les compétences ou capacités) (Hitt, Ireland et Hoskisson, 1999). Nous nous intéressons aux « capitaux immatériels ».¹ Ce type de capitaux occupe une place de plus en plus importante dans le processus de création de valeur d'une entreprise (Galbreath, 2002). En effet, l'immatériel est omniprésent dans les systèmes socio-économiques. Mise à part l'évocation naturelle des droits de propriété intellectuelle, ce sont aussi des processus organisationnels, des systèmes d'information, des actifs relationnels, des connaissances spécialisées, etc. (Bounfour, 2006).

Parmi la pléthore de capitaux immatériels précieux des organisations en général et des entreprises en particulier, cette recherche s'intéresse à l'étude du capital qui se construit en tant qu'indicateur de la qualité des relations sociales² entre les parties prenantes internes et externes d'une entreprise.³ À ce propos, nous mobilisons une notion conçue initialement en sociologie pour représenter l'une des formes de capital non économique qui peut être accumulée par les individus et les communautés pour accéder à plus de ressources et/ou pour profiter de certains bénéfices des collectivités : le capital social (CS).

Les entreprises réunissent un ensemble d'êtres humains et coordonnent leur action collective pour atteindre des objectifs définis. Simultanément, elles doivent se mettre en relation avec les autres acteurs de l'environnement pour être plus efficaces. La construction et le renforcement

¹ La littérature utilise indistinctement les termes « ressource immatérielle », « capital immatériel » ou « actif immatériel ». On peut parler également de ressources, de capitaux ou d'actifs intangibles.

² Adler et Kwon (2002) distinguent entre relations de marché, relations hiérarchiques et relations sociales dont les dernières se distinguent par l'échange de services, même de cadeaux. Le traitement des relations sociales en tant que sources d'actifs que nous adoptons relève de la perspective de l'entreprise fondée sur les ressources (Penrose, 1995; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Amit et Schoemaker, 1993), adoptée par la recherche en management stratégique depuis les années 1980, avec quelques antécédents datant de la fin de la décennie 1950.

³ Freeman et McVea (2002) définissent une partie prenante comme tout groupe ou individu qui est affecté par, ou qui peut être affecté par l'atteinte des objectifs d'une organisation. Dans cette recherche, les parties prenantes internes concernées sont les associés et les employés. Les parties prenantes externes ont été caractérisées à partir des récits des entrepreneurs, comprenant les clients, fournisseurs et partenaires des entreprises étudiées, ainsi que les institutions d'aide à la R&D qu'elles ont utilisées.

d'un tissu relationnel approprié deviennent alors une préoccupation fondamentale de leurs dirigeants. Cette préoccupation met en valeur les réflexions sur la façon de créer et de renforcer le CS des entreprises, qui sera désormais dénommé « capital social organisationnel » (CSO).

Depuis la fin des années 1990, quelques chercheurs en gestion (Nahapiet et Ghoshal, 1998 ; Leana et Van Buren, 1999) ont mis l'accent sur l'étude de la notion de CS au sein des entreprises. Ce niveau d'analyse dit « organisationnel » donne naissance au concept basique de cette recherche : le CSO. Ainsi, pendant les quinze dernières années, plusieurs auteurs ont produit des recherches sur :

- la caractérisation du CSO (Nahapiet et Ghoshal, 1998 ; Tsai et Ghoshal, 1998 ; Leana et Pil, 2006),
- ses déterminants (Leana et Van Buren, 1999 ; Cohen et Prusak, 2001 ; Adler et Kwon, 2002 ; Bolino, Turnley et Bloodgood, 2002 ; Somaya Williamson et Lorinkova, 2008 ; Nkakleu, 2009),
- les étapes de sa formation (Anderson et Jack, 2002), ses effets (Cooke et Wills, 1999 ; Yli-Renko, Autio, Sapienza et al, 2001 ; Watson et Papamarcos, 2002 ; Bilhuber, 2009),
- ses contributions à l'entrepreneuriat (Baron et Markman, 2000 ; Davidsson et Honig, 2003 ; Vieira Borges Jr., 2007), et
- la façon de le mesurer (Spence, Schmidpeter et Habish, 2003 ; Baret et Soto, 2004 ; Sherif, Hoffman et Thomas, 2006 ; Oh, Labianca et Chung, 2006).

Parmi les différents niveaux d'analyse du CS (individus, communautés, organisations, pays), les études penchées sur le niveau organisationnel sont les moins approfondies (Bolino et al, 2002 ; Payne, Moore, Griffis et Autry, 2011). En outre, lorsque les conséquences de la détention du CSO sont analysées, la littérature met plus l'accent sur les conséquences positives que sur les négatives. Par conséquent, l'analyse des aspects négatifs associés à la notion de CSO n'est pas fréquente. Cependant, quelques antécédents à ce sujet ont été identifiés et deux groupes de travaux peuvent être identifiés :

- Un premier groupe de travaux analyse les effets négatifs du CSO sur l'environnement. Le CSO se produit au sein d'une structure fermée. Ainsi ce capital est utile pour les intégrants de cette structure, les avantages ne sont pas toujours évidents pour l'environnement. On identifie alors des phénomènes négatifs comme l'enfermement des détenteurs et l'exclusion délibérée

de ceux qui n'appartiennent pas au réseau de relations. Le CSO peut alors devenir un facteur d'exclusion sociale. L'enfermement des réseaux et les bénéfices découlant des informations privilégiées accumulées peuvent également conduire à envisager des usages « perverses » de ce capital (Rubio, 1997 ; Adler et Kwon, 2002 ; Sánchez, 2004). En effet, la force de la relation devient un pouvoir collectif qui peut s'utiliser pour atteindre des buts « pervers » ou non éthiques. Un exemple frappant de CSO « pervers » est celui des mafias. Mais plusieurs organisations, sans être tout à fait mafieuses, arrivent à accomplir leurs desseins non éthiques dans le monde des affaires.

- Un deuxième groupe de travaux se penchent sur l'analyse des ambiances de travail, et sur les circonstances environnementales affectant la qualité des relations de travail, donc, le CSO. Van Emmerik et Euwema (2008) analysent les situations de démantèlement d'unités fonctionnelles, leur réintégration en équipes et les conséquences de ces changements sur le CSO. Ils concluent sur l'existence d'une relation positive entre le support organisationnel perçu, l'assimilation rapide des changements de structure et l'émergence d'un CSO renouvelé. Pastoriza, Ariño et Ricard (2009), quant à eux, proposent le concept de « contexte de travail éthique », et considèrent que c'est l'un des antécédents influençant la formation du CSO. Selon ces auteurs, le CSO est atteint moyennant la construction d'un ensemble de processus managériaux soigneusement choisis qui définissent collectivement ledit contexte éthique.

Dans cet article, nous voulons approfondir l'analyse des contextes de travail éthiques. Pour ce faire, une analyse aussi fine que possible des signaux de menace ou d'alerte par rapport à la formation du CSO sera entreprise.

Du point de vue des terrains de recherche, les études du CSO ont été majoritairement réalisées dans les grandes et les moyennes entreprises, et cette orientation paraît coïncider avec les affirmations de Marchesnay (2003, p. 107, 109). Selon cet auteur, la recherche en sciences sociales, notamment en sciences de gestion, ignore superbement les toutes petites (TPE) et les petites entreprises (PE), dont le nombre est pourtant dominant dans la plupart des pays du monde. Compte tenu du fait que les problèmes ne se posent pas avec la même intensité dans les entreprises de différentes tailles, cette recherche attache un intérêt spécifique à étudier l'entreprise d'une taille particulière : la TPE. Ce choix indique que nous adhérons à la perspective qui défend l'idée d'une spécificité de gestion de la PE et, par extension, de la TPE (Marchesnay, 2003 ; Torrès, 2003 ; Foliard, 2010).

Marchesnay (2003) souligne que les TPE ne sont pas toutes identiques : quelques-unes sont

très artisanales et gérées de manière intuitive ; d'autres mettent en place des modèles de gestion de catégorie mondiale. Dans ce cadre diversifié, cette recherche se focalise sur un type particulier de TPE : la « très petite entreprise technologique » (TPET). Ce type d'entreprise relève le défi de réaliser des activités hautement complexes et innovantes en mobilisant une structure de ressources limitées qui pourrait indiquer un besoin impérieux de former, fortifier un CSO afin de pouvoir en profiter.

La focalisation sur les signaux de menace portant atteinte aux contextes de travail éthiques et, par extension, à la formation du CSO, ainsi que le choix d'un type particulier d'entreprises à étudier, convergent pour énoncer notre problématique de recherche comme suit :

Le CSO représente la compétence organisationnelle permettant la formation et l'entretien de relations sociales de qualité, et sa détention peut constituer une source d'avantage compétitif (Cohen et Prusak, 2001 ; Adler et Kwon, 2002 ; Shipilov et Danis, 2006 ; Nahapiet, 2009). Cependant, il s'agit d'un capital autant prometteur que fragile. Au sein d'une TPET, il est attendu que le CSO devienne une force permettant à l'entreprise détentrice de créer des équipes de travail multidisciplinaires internes solides, et des relations diversifiées et de long terme avec ses parties prenantes externes. Néanmoins, plusieurs circonstances et comportements conscients ou inconscients des acteurs affectent la bonne marche des relations sociales et touchent le contexte de travail éthique. Quels sont les dangers latents qui peuvent empêcher la formation du CSO dans ce type d'entreprises ?

2. CADRE CONCEPTUEL

2.1. La très petite entreprise technologique

D'après la définition de la Commission Européenne, les PME sont les entreprises occupant moins de 250 personnes. En France, leur chiffre d'affaires ne doit pas excéder 50 millions d'euros ou un bilan total de 43 millions d'euros. Sous l'expression « PME » se regroupent les très petites (moins de 10 employés), les petites (10 à 49 employés) et les moyennes entreprises (50 à 249 employés).⁴

Parmi les TPE, trois caractéristiques distinguent les TPET : elles sont plus intensives en connaissance qu'en capital, très engagées dans la R&D&I, et orientées vers des segments de marché très pointus. Concernant leurs secteurs d'activité, les TPET appartiennent aux secteurs

⁴ www.pme.gouv.fr/tableaux-de-bord/pme/index.php (consulté le 04/03/2012).

de haute technologie (aérospatial, matériel informatique, électronique et télécommunications, pharmacie), ou à ceux de la « nouvelle économie »⁵. En outre, il y a été affirmé que « *la nouvelle économie engendre un engouement pour la création de TPET* » (Ferrier, 2002, p. 18).

2.2. Le concept de CSO et le modèle d'analyse proposé

Les études sur le CSO ont commencé à la fin des années 1990. Depuis lors, différentes définitions ont été proposées (par exemple Nahapiet et Ghoshal, 1998 ; Pennings et Lee, 1999 ; Leana et Van Buren, 1999 ; Gabbay et Leenders, 2001; Cohen et Prusak, 2001 ; Esser, 2008). Un regard d'ensemble sur ces définitions nous permet d'apprécier les différences de conception des différents auteurs, au milieu de l'esprit commun à la plupart d'entre eux. Ainsi, quelques questions sont encore l'objet de controverse, à savoir : a) bien qu'il y ait un consensus sur la notion de CSO en tant qu'ensemble de ressources, à quelles ressources fait-on référence ?; b) qui est le détenteur du CSO : l'individu, l'entreprise ou tous les deux ?; c) le CSO est-il équivalent à la somme des CS individuels des membres de l'entreprise ?

La réflexion sur le cadre général de la stratégie, les différentes définitions qui y circulent, les résultats des études analysées et notre propre expérience de terrain nous amènent à proposer une définition du CSO qui respecte certains points d'accord avec les définitions précédentes, mais qui n'est tout à fait équivalente à aucune d'entre elles. Dans cette recherche, le CSO représente :

la compétence organisationnelle déterminée par la convergence de trois actifs relationnels construits au sein d'un réseau durable et approprié de relations sociales internes et externes : l'orientation vers des objectifs collectifs, la confiance mutuelle et les valeurs partagées. Cette compétence permet à l'entreprise détentrice de se coordonner et de coopérer pour le bénéfice mutuel et l'augmentation de la performance.

Cette définition comporte deux éléments différentiels :

- La mise en exergue de la nature de « compétence organisationnelle » du CSO. La perspective fondée sur les ressources comporte plusieurs branches, lesdites « ressources »

⁵ La « nouvelle économie » est un terme apparu en 1993 qui peut assumer au moins une des significations suivantes (European Commission, 2002): a) la période de croissance durable des États-Unis pendant les années 1990 ; b) les entreprises intensives en information ou en connaissance, au lieu de celles intensives en capital ; c) les start-ups orientées vers la technologie ; d) les entreprises incluses dans le NASDAQ ; e) les entreprises qui vendent principalement leurs produits ou services via Internet. Les secteurs de la « nouvelle économie » sont des utilisateurs intensifs d'Internet et des nouvelles technologies de l'information.

pouvant être des actifs matériels, immatériels, compétences organisationnelles ou méta-compétences. Selon notre conception, contrairement aux actifs immatériels, le CSO est inséparable des participantes des relations d'affaires qui le construisent. Il ne peut être ni transféré ni vendu, et sa détention détermine une « potentialité » pour agir. Ainsi, détenir une « orientation vers des objectifs collectifs », une « confiance mutuelle » et des « valeurs partagées »⁶ signifie le fait de réunir des conditions très favorables pour le travail collectif représentant une potentialité pour la création de valeur.⁷

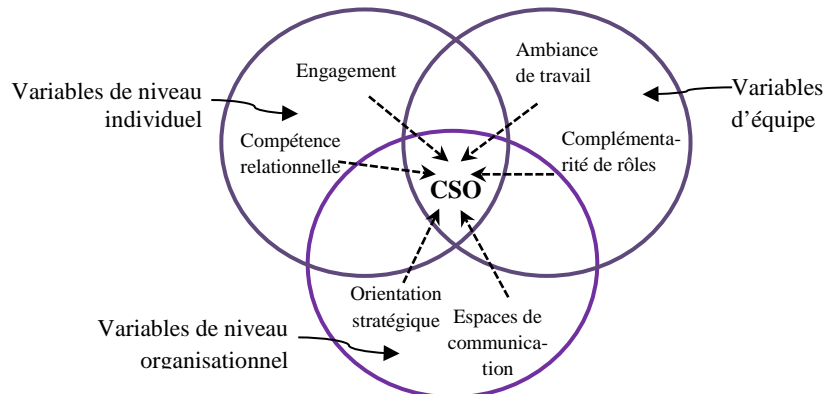
- le choix de la notion d' « actif relationnel »⁸ pour représenter les composantes du CSO. Cette notion a été mobilisée dans le concept de CSO proposé par Somaya et al (2008), et dans l'opérationnalisation du CS structurel faite par Landry et al (2002). Cela désigne les actifs immatériels qui peuvent seulement se produire dans le cadre d'une relation avec les autres. Ces actifs ne sont ni divisibles ni concevables comme la somme des actifs individuels. Par contre, ils sont le produit de la connaissance mutuelle, du consentement et, éventuellement, de l'intimité. Il s'agit alors d'un ensemble d'actifs de nature communicative/ affective.

Des travaux précédents (Roman et Smida, 2012 ; Roman, 2013) nous ont permis de proposer un modèle d'analyse représentatif de l'intervention de six variables dans la formation du CSO (figure 1). Les phénomènes organisationnels se déroulent dans des systèmes complexes et dynamiques. Hitt, Beamish, Jackson et Mathieu (2007) affirment que la plupart de problèmes de management impliquent des problèmes multi niveaux, même si la plupart des recherches utilisent un niveau d'analyse unique. Nous adhérons à leurs idées et, par conséquent, une approche multi niveaux a été adoptée pour analyser la formation du CSO, et pour identifier plus tard les signaux de menace pouvant l'affecter.

⁶ Nos choix d'actifs relationnels constituant le CSO coïncident totalement avec les composantes du « capital système » conçu par Esser (2008). Ces composantes fusionnent les représentations de Leana et Van Buren (1999) et de Cohen et Prusak (2001).

⁷ La compétence organisationnelle que nous identifions est semblable à l'objet des réflexions de Persais (2004), Cucchi (2006) et Fonrouge (2007). Cependant, ces auteurs n'utilisent pas l'expression « CSO » pour la nommer, et ils sont surtout concentrés sur les relations inter organisationnelles. Nous, par contre, nous intéressons également aux relations intra e inter organisationnelles, les premières donnant l'origine au CSO interne ou intra-organisationnelle (CSO_{INT}), les deuxièmes étant au cœur du CSO externe ou inter-organisationnel (CSO_{EXT}).

⁸ Ces actifs sont également nommés « biens relationnels » (Gui, 1996 et 2000).

Figure 1. Un modèle d'analyse des variables intervenantes dans la formation du CSO


Trois niveaux d'analyse sont distingués dans notre modèle. D'abord, un niveau individuel, dont les variables retenues sont la « compétence relationnelle » et l'« engagement ». Deuxièmement, un niveau d'équipe duquel nous retenons l'« ambiance de travail » et la « complémentarité de rôles ». Troisièmement, un niveau organisationnel représenté par les variables : « orientation stratégique » et « espaces de communication ». Nous considérons que ces variables sont également déterminantes pour le CSO intra et interorganisationnel. Par exemple, si une alliance stratégique est l'espace choisi pour analyser la formation du CSO_{EXT}, une orientation stratégique et des espaces de communication doivent être bien définis par les parties participantes à la relation d'affaires.

La définition et une proposition synthétique du rôle de chacune de ces variables dans la formation du CSO sont présentées dans le tableau 1.

Tableau 1. Définition des variables du modèle d'analyse et de leur rôle dans la formation du CSO

Variable	Définition	Rôle dans la formation du CSO
Compétence relationnelle	Une qualité individuelle fondée sur la maîtrise des techniques d'interaction permettant aux détenteurs de mettre en relation des interlocuteurs autour d'un objectif, et de construire un cadre relationnel propice à la réalisation de cet objectif (Milburn, 2002 ; Ségal, 2005).	Sous cette variable nous désignons la partie de la personnalité humaine favorisant la création des relations de long terme. Dans le cas des TPET, cette compétence se fonde sur le professionnalisme et l'expertise technique des parties concernées, donc, il ne s'agit pas tout simplement de la facilité à se faire des amis.
Engagement	La condition humaine résultant de l'attachement émotionnel de l'employé à l'égard de l'organisation dans laquelle il travaille (Simard, Doucet et	Une vision d'ensemble sur les causes d'engagement au sein des TPET nous permet d'affirmer que la richesse intellectuelle propre de leurs milieux de travail et la nature des produits et des

Variable	Définition	Rôle dans la formation du CSO
	Bernard, 2005).	services offerts se trouvent à l'origine des opportunités de formation du CSO créées par cette variable.
Ambiance de travail	Les perceptions partagées par les employés sur ce qui est important dans une organisation, lesquelles ont été obtenues à travers les expériences de travail et les perceptions de ces employés sur les types de comportements et management attendus et soutenus (Schneider et Bowen, 1995, cités par Yoon, Beatty et Suh, 2001).	La « petite structure » caractérisant les TPET est propice à une ambiance de travail qui est en général bien appréciée par les entrepreneurs, les dirigeants et leurs collaborateurs. La « proximité » propre de cette taille d'entreprise impose des exigences de comportement et d'attitude, compte tenu de l'existence d'un effet de multiplication des postures individuelles : le malaise d'une seule personne d'une équipe de travail affecte significativement l'ambiance générale de travail et génère quelques problèmes.
Complémentarité de rôles	La coordination des rôles dans un groupe (Peplau, 1983). La complémentarité de compétences implique différents expériences et outils fonctionnels pouvant se compenser les uns et les autres (Krishnan, Miller et Judge, 1997).	Les équipes de travail des TPET sont très petites, mais très diverses en termes de formation de leurs membres. Les apports individuels deviennent fondamentaux, dans la mesure où il y a, en général, une seule personne par spécialité. Dans ces cas, les décideurs ont grand besoin de conseil, compte tenu des multiples variables intervenant pour définir la faisabilité d'un projet ou d'une solution spécifique. La délégation de responsabilités est également fondamentale.
Orientation stratégique	L'ensemble de décisions que les entreprises prennent pour réaliser une performance supérieure. L'orientation stratégique signale comment les entreprises définissent et abordent leurs domaines produit-marché, et comment elles construisent des structures et des processus pour réaliser le succès dans ces domaines (Slater, Olson et Hult, 2006).	Pour arriver à un état général d'orientation vers des objectifs collectifs, la TPET doit d'abord avoir défini sa propre orientation stratégique. Cette décision institutionnelle fédère et donne un sens à l'action collective et, en même temps, met en exergue les valeurs de l'entreprise. Les employés apprécient la perception d'une orientation stratégique de la part de la direction de la société, laquelle leur donne l'éclairage nécessaire pour décider de participer aux plans qui en découlent.
Espaces de communication	Le milieu sociotechnique comprenant les différents instruments de communication disponibles dans un espace de travail et les pratiques sociales	Même si la vie d'une TPET est plus souple et informelle, ce type d'entreprises n'est pas exempt de l'obligation de définir un agenda de réunions périodiques formelles. Parce que les équipes ne sont pas

Variable	Définition	Rôle dans la formation du CSO
	pour leur utilisation. Il est constitué des modes de communication orale et écrite prenant forme dans les instruments de communication (téléphone, papier, corps) (Bailly, 1999).	nombreuses, tout le monde peut y participer, et les échanges entre les moins et les plus expérimentés sont productifs pour la collectivité. En outre, les TPET adoptent rapidement des « outils informatiques » facilitant leurs routines de travail et l'émergence du CSO.

3. MÉTHODE

Une étude multi-cas a été menée entre 2009 et 2012. Le profil général de la recherche est présenté dans le tableau 2. Les deux premières études de cas ont été de nature exploratoire. À la fin de notre troisième étude de cas nous avons défini notre modèle d'analyse, et celui-ci a été par la suite soumis à un essai de corroboration à l'aide des deux dernières études de cas.

Tableau 2. Profil général de la recherche

Caractéristique	Description
Positionnement méthodologique	Étude multicas
Population ciblée	TPET.
Nombre d'études de cas	Cinq : deux cas exploratoires, un cas de modélisation et deux autres de corroboration.
Secteurs économiques représentés	TIC, contrôle électronique et technologie médicale.
Niveau de théorie	Entreprise
Niveau de mesure	Individus
Niveau d'analyse ⁹	Approche multiniveaux : individus, équipe et entreprise.
Approche de la recherche	Qualitative et sur le contenu.
Localisation géographique	Bogota (Colombie), Caen (France) et Val-de-Reuil (France).
Période de recueil de données	27/05/2009 – 25/05/2012 - Cas 1 : 27/05/2009 - 27/07/2009 - Cas 2 : 25/02/2010 - 05/04/2010 - Cas 3 : 25/02/2011 - 20/04/2011

⁹ Hitt et al (2007) signalent le besoin de distinguer entre le niveau de mesure, le niveau d'analyse et le niveau de théorie d'une recherche multiniveaux. Le niveau de mesure de nos données est individuel, parce que notre source principale d'information est constituée par les entretiens menés avec les membres des TPET étudiées ; nos niveaux d'analyse sont trois, parce que nous avons attribué les informations recueillies aux individus, aux équipes et aux organisations ; enfin, notre niveau de théorie est l'entreprise, car nos propositions théoriques seront applicables à un type particulier d'entreprise: la TPET.

Caractéristique	Description
	- Cas 4 : 16/09/2011 - 10/02/2012 - Cas 5 : 28/02/2012 - 25/05/2012
Techniques de recueil de données	Source principale : entretiens approfondis menés avec l'entrepreneur ou le Directeur général et avec quelques employés. Sources de corroboration : observation de réunions et révision de documents institutionnels.
Technique de traitement de données	Analyse de contenu à l'aide du logiciel Nvivo 9®.

La taille et le type d'activité économique déterminent les bornes de la population d'entreprises ciblées. Ensuite, le choix des entreprises retenues a obéi à trois critères : a) des entreprises qui attirent l'attention au niveau local ; b) des entreprises situées géographiquement dans un périmètre proche de notre lieu de résidence de l'époque ; c) des entreprises dont l'entrepreneur ou le dirigeant a répondu affirmativement à notre proposition de réaliser l'étude de cas.

Nous justifions l'adéquation des cas retenus fondée sur le classement de cas réalisé par David (2003) : les cas choisis sont tous de type « instrumental », ce qui signifie que toutes les entreprises choisies appartiennent à la population d'intérêt, que leurs offres de produits sont attirantes du point de vue du degré d'innovation qu'ils reflètent, mais que les cas retenus auraient pu être remplacés par d'autres qui réuniraient des caractéristiques similaires. En outre, l'échantillon a été constitué en suivant le mode itératif suggéré par Thiétart (1999). Ainsi, chaque unité d'observation est choisie après recueil et analyse des données de l'unité précédente. Pour identifier et caractériser les entreprises étudiées, un profil général de chacune d'entre elles est présenté dans le tableau 3.

Tableau 3. Profil des entreprises étudiées.

Entre-prise	Année de création	Nombre d'employés à l'époque	Type d'entreprise	Secteur	Produit/ service principal	Localisation	Rôle du cas dans la recherche *	Nombre d'entretiens effectués
Cas 1	2004	15	PET	TIC	Portail de commerce de livres classiques et électroniques	Bogota (Colombie)	E	9 (5 avec l'entrepreneur)

Entre-prise	Année de création	Nombre d'employés à l'époque	Type d'entreprise	Secteur	Produit/ service principal	Localisation	Rôle du cas dans la recherche *	Nombre d'entretiens effectués
Cas 2	2001	7	TPET	Contrôle électronique	Simulateurs de vol.	Bogota (Colombie)	E	10 (5 avec l'entrepreneur)
Cas 3	2005	6	TPET	Technologie informatique médicale.	Utilisation web d'un logiciel pour l'évaluation de dispositifs médicaux	Caen (France)	M	8 (4 avec l'entrepreneur)
Cas 4	2003	9	TPET	Biotechnologie médicale.	Sondes moléculaires pour le dépistage du cancer.	Val-de-Reuil (France)	C	8 (4 avec le directeur général)
Cas 5	2009	7	TPET	Technologie médicale.	Dispositif médical pour le diagnostic du glaucome.	Caen (France)	C	8 (4 avec l'un des entrepreneurs).

* E : cas exploratoire ; M : cas de modélisation ; C : cas de corroboration.

Les recherches sur le CSO se sont majoritairement penchées sur les conditions favorables pour sa formation et sur ses conséquences positives. Néanmoins, les données et les témoignages recueillis dans le cadre de cette étude multi-cas n'ont pas toujours été positifs, et quelques-unes des personnes interviewées ont eu le courage de s'exprimer sur des facettes moins aimables de leurs expériences de travail actuelles ou passées en ce qui concerne la qualité des relations sociales. Ainsi, toutes les remarques de non-conformité des 43 entretiens menés par rapport aux différents aspects de notre recherche ont été classées pour apprendre des expériences en identifiant les « signaux de menace » de la formation du CSO, autrement dit, les signaux d'alerte sur les comportements, états d'esprit et décisions individuels, collectifs et/ou organisationnels qui mettent en danger la formation du CSO.

Une décision de garder l'anonymat des entreprises étudiées a été prise. Cette décision est motivée par notre intérêt de respecter et protéger la renommée de toutes les entreprises, et de ne pas induire des comparaisons dérangeantes entre elles. Ainsi, compte tenu du contenu compromettant de certaines affirmations, aucune identification des sources des verbatims ne

sera faite. Nous considérons que c'est une mesure de respect de la confidentialité des entretiens, et de remerciement de la confiance que les interviewés nous ont faite.

4. RÉSULTATS

Nos découvertes concernant les signaux de menace sur la formation du CSO seront présentées depuis un angle constructif : les non-conformités des interviewés peuvent être vues comme des signaux d'alerte ou de menace sur les moments de destruction du CSO. Ces signaux n'indiquent pas encore des graves soucis, mais ils méritent une attention spéciale et il convient de ne pas les négliger, sous peine d'affecter l'attendue formation de ce capital.

Le recensement des signaux de menace suivra la structure de notre modèle d'analyse divisé en trois niveaux. Parce que ces signaux de menace se situent sur les causes, nous soulignerons ceux qui ont été associés à chacune des variables que nous énonçons et qui sont déterminantes pour la formation du CSO. Une illustration de la nature de chaque signal à l'aide de certains verbatims pris des entretiens sera également faite.

4.1. Signaux de menace sur les variables de niveau individuel

- Compétence relationnelle

Les signaux de menace associés à la variable « compétence relationnelle » sont listés dans le tableau 4.

Tableau 4. Les signaux de menace associés à la variable « compétence relationnelle ».

Signal de menace	Verbatims illustratifs
⚙ Double visage	« Parfois, il [l'entrepreneur] projette une image de bon homme, mais il ne l'est pas tellement. » « Il a bons gestes avec les employés, mais il est très variable : parfois il est aimable, parfois non, et cela vous fait mal penser de lui ».
⚙ Raideur	« Il est très radical, et il y a des gens qui n'aiment pas la façon dont il s'adresse à eux parce qu'ils sont sensibles et ils s'en offusquent » « Quand les choses ne vont pas aussi vite que je veux, ou quand je pense que nous pouvons être plus efficaces, je m'angoisse et je m'impatiente ».
⚙ Paranoïa	« Il avait une personnalité un peu paranoïaque : si vous ne partagiez pas ses idées, vous étiez contre lui. Il n'avait qu'une ligne, c'était la sienne. La personne qui décidait était un peu despotique, et ça ne marchait pas du tout ».
⚙ Naïveté	« C'est une personne très confiante et dépourvue pour certaines choses ». « Je fais confiance facilement. Notre premier associé externe semblait être une personne très honorable et j'ai accepté sa proposition (...) Faire confiance aux gens n'est pas toujours bon (...) J'ai perdu quelque argent,

Signal de menace	Verbatims illustratifs
	mais le plus triste, c'est la déception que produisent les gens ».
⚙️ Permissivité	« Il est très tolérant et doux. Il n'est pas énergique avec les gens, et cela peut être mauvais parce qu'il y a des moments où les gens doivent comprendre qui a l'autorité ». « Parfois, je lui raconte mes problèmes, mais il ne prend pas de mesures (...) Je lui ai dit à plusieurs reprises que mon collaborateur était une personne incompétente pour son poste, mais il ne faisait rien ».
⚙️ Faiblesse technique	« Pour moi, il était aussi incompétent. C'est quelqu'un qui avait été parachuté là, mais il ne connaissait pas du tout le domaine. Il ne venait pas voir les gens qui travaillaient pour lui, et ce n'était pas possible ».

Tous les problèmes de caractère des acteurs convergent dans ce volet. Un premier problème de double visage de certains dirigeants d'entreprises les amène à adopter un style de relation plus aimable vers l'extérieur qu'en interne. Une baisse de crédibilité découle de la découverte de ce profil de la part des autres membres de l'entreprise.

L'adoption de positions radicales et le rejet des points de vue des autres sont également des traits de personnalité qui agissent contre la formation du CSO. Les caractères radicaux et intransigeants affaiblissent la compétence relationnelle, autant que les signes d'excès de souplesse et/ou de faiblesse de caractère : faire confiance trop rapidement, une permissivité qui retarde la prise de décisions, et une faiblesse technique qui réduit la légitimité de l'acteur concerné et décourage la quête d'échanges et de formes de coopération de la part des autres.

- Engagement

Cinq signaux de menace ont été associés à la variable « engagement » (tableau 5).

Tableau 5. Les signaux de menace associés à la variable « engagement »

Signal de menace	Verbatims illustratifs
⚙️ Omission	« Je n'étais pas vraiment soutenue sur ce que je faisais ; le Directeur m'a abandonné, donc, mon travail ne servait pas à grande chose et ça m'a un petit peu découragé » « Nous sommes restés là jusqu'à très tard et rien ne se passe ici. Je pense que c'est pour ça que les gens ne restent pas là très longtemps ».
⚙️ Découragement	« Je pense que mes conditions de travail particulières sont très injustes et je suis très frustré (...) Une fois, je lui ai dit que ma charge de travail s'était doublée, et que je me sentais complètement dépassé. Sa réponse a été qu'il était heureux, parce qu'il payait un autre salaire avec ce que je faisais de plus ». « Il n'y a pas de motivation en tant que telle ».
⚙️	« Ne pas savoir où on va être demain... ça a un impact sur tout le monde »

Signal de menace	Verbatims illustratifs
Instabilité	« Il s'agit de préoccupations plutôt de long terme sur ce qui se passera si je dois quitter ce boulot et je n'en trouve pas un autre ». « À un moment donné, on s'est dit : « est-ce que ça vaut vraiment la peine de retourner ou de rester dans une entreprise qui va, peut-être dans quelques mois, refaire un plan social pour une autre activité ? » ».
⚙️ Passivité	« Nous faisons des choses ponctuelles, mais nous ne faisons pas quelque chose de là (...) On n'essaie pas de développer un peu plus pour voir ce que l'on obtient. Nous avons un objectif, et on ne fait que ça » « Il [le dirigeant] doit quand même contrôler, parce que les gens ont parfois tendance à laisser la responsabilité aux autres, ils ne font pas les bons calculs, ou ils sont toujours en retard par rapport aux étapes planifiées pour un projet ».
⚙️ Déloyauté	« Il a travaillé avec nous les trois ans, et il a beaucoup appris là. Cependant, il nous faut un peu plus de soutien de sa part. Avec lui, nous prenons des risques ». « Nous faisons tous les efforts pour protéger nos informations, mais nous avons eu de grandes déceptions (...) Nous avons même été volés par les employés ».

L'engagement est un état d'esprit fondé sur diverses causes. Il est hautement sensible aux variations de l'environnement et aux subtilités des comportements humains. Dans ce cas, les signaux de menace se produisent par des perceptions de mépris ou de manque de reconnaissance du travail effectué, la non-conformité avec les conditions de travail et la visualisation d'un scénario futur de court et de long terme où il n'y a pas une place attirante du point de vue professionnel, économique, personnel, etc.

Les entrepreneurs et dirigeants d'entreprise, de leur côté, jugent que l'engagement de leurs collaborateurs n'atteint pas les niveaux attendus lorsqu'ils se limitent à accomplir leur mission et leurs objectifs ponctuellement, sans apporter ni idées nouvelles ni un point de vue critique. Ils sont également touchés par les attitudes qu'ils jugent déloyales, comme par exemple le manque d'appréciation des opportunités d'apprentissage et de développement professionnel que leurs employés ont eues, ou les essais d'utilisation opportuniste des biens de l'entreprise. En bref, les employés sont très sensibles aux conditions de travail pour développer de l'engagement, mais parfois ils ne se rendent pas compte que quelques-unes de leurs attitudes ne sont pas concordantes avec un profil de collaborateur vraiment engagé.

4.2. Signaux de menace sur les variables de niveau collectif

- Ambiance de travail

Six signaux de menace ont été associés à la variable « ambiance de travail » (tableau 6).

Tableau 6. Les signaux de menace associés à la variable « ambiance de travail ».

Signal de menace	Verbatims illustratifs
⚙️ Pesanteur	<p>« On est petit, et le moindre problème de personnalité peut déranger tout le monde (...) S'il y a quelqu'un qui fait toujours la tête et qui n'est pas content, on est en difficulté ».</p> <p>« Le sentiment global retenu du passage par cette entreprise est un peu amer : une guerre d'égo entre chefs m'a forcé à composer sans arrêt pour ménager les susceptibilités, ce qui m'a énormément ralenti et coûté moralement ».</p>
⚙️ Anarchie	<p>« Moi, dans une société, j'aime bien que chacun ait un rôle précis, et qu'il y ait un lien hiérarchique précis. Comme on est tous dans le même bureau, on est tous jeunes, c'est une petite famille, entre guillemets. Et ce n'est pas toujours évident, à la fois, d'être amis et de travailler (...) Du coup, il y a une bonne ambiance, mais le lien hiérarchique me manque ».</p> <p>« Il y a cette barrière un peu floue, c'est un peu un mélange, et du coup ce n'est pas toujours évident de tout savoir et de tous s'entendre dans un même bureau ».</p>
⚙️ Iniquité	<p>« Je suis beaucoup plus apprécié que les autres, j'ai un bon salaire, je suis celui qui gagne le plus, mais je vois la situation des autres ».</p> <p>« Il est particulièrement gentil avec moi (...) Mais le traitement de tous les employés n'est pas identique : les propriétaires font des distinctions, et celles-ci ne se fondent pas sur l'efficacité du travail (...) Cette situation ronge mon âme ».</p>
⚙️ Agacement	<p>« On doit toujours travailler comme ils veulent. En plus, le caractère de nos clients est très compliqué parce qu'ils sont habitués à donner des ordres à tout le monde ».</p> <p>« Le chef nous montre les résultats financiers de l'entreprise. D'une certaine façon, on nous transfère le stress de l'administration ».</p>
⚙️ Froideur	<p>« Il faut également améliorer les conditions de travail des employés, et injecter un peu plus de chaleur humaine, de manière à générer une plus grande affection pour la société ».</p> <p>« Nous avons essayé de lui parler une fois, parce que nous ne pouvions supporter plus, mais ça a été un problème. Il nous a répondu que les réunions devraient se planifier, et que si nous avions des problèmes personnels avec lui, nous devrions en parler séparément ».</p>
⚙️ Évasion	<p>« Cette cliente ne veut pas parler avec le dirigeant. Elle veut seulement se mettre en contact avec moi ou avec les autres employés de cette société »</p> <p>« Il y a des employés auxquels je fais peur, par exemple, à mon frère : il ressent tous mes ordres (...) Parfois, je lui envoie les ordres par courriel, pour qu'il n'ait pas d'excuses pour ne pas faire les choses ».</p>

Les ambiances de travail des TPET sont recherchées et bien appréciées par ceux qui ont vécu des expériences décevantes au sein d'entreprises plus grandes. Pourtant, cela ne signifie pas que ces ambiances soient exemptes de signaux d'alerte et qui manifestent des faiblesses.

L'ambiance de travail d'une TPET est très transparente et expressive : elle ne peut pas cacher les problèmes ponctuels ni les attitudes individuelles de non-conformité. La pesanteur arrive alors facilement, même si la cause du problème est minoritaire. D'autre part, la familiarité régnante dans ces ambiances n'est pas toujours vue de façon positive. Le manque d'ordre hiérarchique et d'indépendance des espaces physiques est également regretté par quelques personnes qui n'aiment pas l'anarchie et qui demandent de l'intimité.

Quant aux politiques et aux styles de direction, ils affectent les ambiances de travail de plusieurs façons. Soit ils s'appliquent différemment selon l'interlocuteur en générant des perceptions d'iniquité, soit ils imposent des formes et des rythmes de travail qui ne sont pas naturellement détenus par les autres jusqu'à les agacer, soit ils deviennent impersonnels et manquant de compréhension du point de vue des autres. Un autre signal d'alerte se produit également lorsque les membres des équipes de travail perdent le contact mutuel. Des chefs ou des collègues sont parfois évasifs, et cela ne passe inaperçu pour personne et se fait au détriment de l'ambiance de travail.

- Complémentarité de rôles

Les six signaux de menace qui ont été associés à la complémentarité des rôles sont énumérés et exemplifiés dans le tableau 7.

Tableau 7. Les signaux de menace associés à la variable « complémentarité de rôles »

Signal de menace	Verbatims illustratifs
⚙ Omniprésence	« Il y a des TPET où le patron est trop omniprésent, il râle, il est un chien de garde dans le mauvais sens du terme. Du coup, ça met le stress, et ce n'est pas ça qu'on veut ». « Il est toujours sur les gens, car il ne fait pas pleine confiance aux employés, et il veut toujours voir les produits ou les résultats finaux ».
⚙ Hyper-hiérarchie	« Dans cette entreprise, il y a une hiérarchie marquée ». « [avoir de l'autonomie] Je ne crois pas. J'ai voulu prendre des décisions à plusieurs reprises, mais ça n'a pas été le cas. Il faut toujours demander l'autorisation de G.C ». « J'ai connu le contraire [la prise de décisions unilatérale], et c'est pour ça que j'ai quitté cette société-là ».
⚙ Surcharge	« Dans cette société il y a des gens qui travaillent beaucoup. Il [l'entrepreneur] dit qu'ils n'ont pas de talent, mais je dis que nous n'avons pas

Signal de menace	Verbatims illustratifs
	tout le temps besoin de grands talents (...) Il devrait savoir ce qui peut être apporté par chacun ».
⚙ Incom- préhension	« Le principal problème pour faire notre travail est la communication entre personnes venant de domaines différents : on n'a pas le même langage ». « Chacun peut partir dans une direction différente. C'est vrai que tout remettre à plat et avoir des termes bien définis, c'est très important entre départements différents ».
⚙ Prévention	« Il a travaillé beaucoup sur la partie techno et le projet est son bébé. Je le sens encore très réticent à échanger les informations. Il est encore dans son mode protection, vis-à-vis de l'extérieur, et il a dû mal à nous admettre comme collaborateurs (...) Il est très vigilant, comme un parent, mais il ne faut pas avoir peur de lâcher son bébé. Des fois il faut l'envoyer chez la nourrice ».
⚙ Dépendan- ce	« Il fait parfois confiance, parce que ma connaissance des systèmes informatiques compte. Je ne montre pas certaines choses, même s'il me dit de le faire. Donc, le jour où je m'en irais, ça sera le chaos » « La sortie de mes frères a été un autre moment difficile pour l'entreprise (...) Ils géraient nos deux affaires clés, et les deux s'en sont allés en même temps ».

La complémentarité de rôles attise toutes les difficultés du travail en équipe. D'abord, la capacité des leaders à faire confiance et déléguer est mise à l'épreuve, et cette capacité ne triomphe pas toujours sur les habitudes d'omniprésence propres aux propriétaires de TPE. Bien que la conscience sur le besoin d'aide et de connaissances spécialisées non détenues soit plus grande, quelques entrepreneurs continuent à vouloir tout contrôler. D'autre part, si quelques-uns posent des plaintes sur l'excès de familiarité des ambiances TPET, d'autres voient la facette contraire : des dirigeants qui marquent de la distance envers les employés, et des lignes de décision hautement centralisées empêchant toute prise de décision autonome. Ainsi, la hiérarchie se perçoit exagérée par rapport à la taille de la société.

Les leaders des TPET sont exigeants. Ils poussent leurs employés à s'efforcer, et attendent de leur part une performance remarquable. Cependant, tout le monde n'est pas capable de répondre à ces attentes, et quelques membres des équipes ressentent la surcharge de travail. Enfin, deux signaux d'alerte qui s'opposent entre eux sont ajoutés : la prévention de certains leaders qui gardent pour eux des informations clés sans les communiquer au sein des équipes, d'une part, et la dépendance des leaders des équipes par rapport à certains employés amenant à une perte de contrôle sur leurs développements, d'autre part.

4.3. Signaux de menace sur les variables de niveau organisationnel

- Orientation stratégique

Huit signaux de menace associés à cette variable ont été identifiés (tableau 8).

Tableau 8. Les signaux de menace associés à la variable « orientation stratégique ».

Signal de menace	Verbatims illustratifs
⚙ Obsession économique	<p>« Dans une boîte, on peut faire un produit pour faire de l'argent, ou on peut être obligé à faire de l'argent. Que l'on vende des cravates ou des missiles, on s'en fout : il faut faire de l'argent. Et ça, je n'aime pas ».</p> <p>« Là-bas, l'activité était devenue juste une course aux coûts, et la place de l'innovation était en train de maigrir, puisque l'objectif était de rester compétitif. On ne développait rien de neuf, et on essayait juste de faire moins cher. Je trouve que, intellectuellement parlant, ça a des limites ».</p>
⚙ Myopie	<p>« On ne voyait pas de décisions pour fabriquer l'avenir. Tout ce qu'on voyait, c'est des actionnaires qui donnaient une direction, et des chefs, comme les nôtres, qui suivaient. Mais ils n'étaient plus du tout à la hauteur de leur société. C'est triste, et ça, je ne peux pas le supporter non plus ».</p> <p>« Dans ce groupe-là, j'avais des gens qui avaient beaucoup d'expérience, qui avaient un caractère assez bien trempé, qui n'avaient pas leur langue dans leur poche, et qui voulaient des décisions cohérentes. On disait, par exemple : « on n'a pas de route, on ne sait pas où on va. Proposons-nous nos services pour travailler à ce rythme et savoir où on va ». Mais c'était impossible de faire ».</p>
⚙ Discontinuité	<p>« J'ai connu cinq directeurs en trois ans (...) Puis, quand vos responsables ne sont pas en permanence sur le lieu de l'entreprise, ça ne peut pas marcher, et c'est le cas ».</p> <p>« Là, où on devait lever beaucoup d'argent, on n'a pas pu le lever, parce que quand la personne en charge n'est pas là pour aller voir les gens ... Les projets qui ont dû avancer, ils ne l'ont pas fait, puis ils ont pris du retard (...) Sur l'activité préclinique, on a pris un retard qui, à mon avis, est fatal à cette activité. Elle ne sera jamais significative à cause de ce retard. Aujourd'hui, c'est trop tard ».</p>
⚙ Anonymat	<p>« Nous sommes concentrés sur l'amélioration de nos produits, au lieu de faire du lobbying pour obtenir l'accord sur un projet. Je le fais quand je dois, mais je ne suis pas à l'aise en jouant ce rôle »</p> <p>« Les actionnaires disent : « vous avez développé plein de choses, c'est formidable, mais vous devez faire du chiffre d'affaires (...) Maintenant, il faut que vous arrétiez la recherche et essayiez de vendre ».</p>
⚙ Rêverie	<p>« On a fait beaucoup trop de choses, on a lancé trop de projets. C'est la folie (...) On est une souris qui a accouché de cinq éléphants. Ce sont vraiment des gros éléphants qui ont besoin de beaucoup de lait (...) Nous, c'est des trucs qui sont tellement compliqués ».</p> <p>« Dans l'histoire de cette entreprise, il y a eu plein de choses. Ce n'était pas rationnel au départ. On a rationalisé les choses premièrement quand je suis arrivée, mais il n'y avait pas de recadrage. Tout était dispersé ».</p>

Signal de menace	Verbatims illustratifs
⚙ Déséquilibre	<p>« Tout dépend de l'image que vous voulez donner : il y a ce qui se passe en interne, et l'image que vous en donnez en externe, et les deux peuvent être totalement différentes (...) Ça peut être bien à l'intérieur et terrible à l'extérieur, ou bien à l'extérieur alors qu'à l'intérieur c'est un enfer ».</p> <p>« Je crois que c'est le moment de faire valoir le nom acquis. Nous ne pouvons pas toujours attendre que quelqu'un nous aide. Nous devons plutôt nous présenter comme la société qui fabrique X, et le faire respecter (...) Il faut montrer qui sommes-nous, que pouvons-nous faire (...) On doit parfois parler fort et ne pas regarder en bas ».</p>
⚙ Urgence	<p>« Le temps qui passe à une vitesse folle, et il faut arriver à respecter nos échéances, qui sont liées à des étapes successives de l'investissement »</p> <p>« C'était une phase où on savait qu', au niveau financier, on serait à zéro vers la fin de l'année dernière et le début de cette année, s'il n'y avait pas d'investissement. Ainsi, il restait six mois pour trouver un investisseur qui accepterait le financement ».</p>
⚙ Mal-être	<p>« Nous disons que si une personne ne se sent pas à l'aise avec ce que nous faisons, qui ne peut pas suivre notre rythme ou notre style de travail, elle peut s'en aller ».</p> <p>« Les gens, c'est le plus important ... C'est une phrase qu'il a maintenant adoptée, mais je ne comprends pas pourquoi. C'est pure image. Les gens qui l'entendent à l'extérieur s'en émeuvent beaucoup, mais ça ne correspond pas à la réalité ».</p>

Dans ce cas, la liste de signaux d'alerte commence lorsque les entreprises concentrent leurs intérêts sur les objectifs économiques. Dans ce but, les entreprises laissent de côté les besoins des employés. Un deuxième signal d'alerte se trouve lorsqu'un problème de myopie s'installe, et les entreprises n'arrivent pas à se projeter dans l'avenir, particulièrement à cause des difficultés ou des dilemmes qu'elles vivent. Il en est de même pour la discontinuité des plans, des projets ou même des dirigeants que devient une faiblesse qui attaque tout germe de formation du CSO.

D'autres faiblesses d'orientation stratégique comprennent le travail anonyme, autrement dit, la tendance de certaines entreprises à développer leurs solutions technologiques en interne, sans faire suffisamment connaître à l'extérieur leur offre et la portée de leurs compétences. D'autres entreprises, en adoptant une idéologie utopique, se lancent dans le développement de projets qui dépassent en nombre et taille leurs capacités. Un autre signal d'alarme s'active lorsqu'une entreprise se concentre trop sur ses activités internes ou externes. Dans ce cas, les activités délaissées de côté s'en ressentent et plusieurs problèmes surgissent suite à ce déséquilibre.

L'état d'urgence s'installe également dans la vie quotidienne de certaines entreprises. La pression du temps qui passe est implacable, et les entreprises ont besoin de finir leurs projets, de trouver un nouvel investisseur, de concrétiser une affaire, etc. Ces situations d'urgence ne sont pas les meilleures conditions pour la formation du CSO. Enfin, toutes les plaintes exprimées par rapport à la maltraitance et/ou aux non-conformités avec les conditions de travail ont été réunies dans le signal « mal-être », car une personne qui se sent maltraitée ne participe pas volontiers à la formation du CSO.

- Espaces de communication

Les signaux de menace associés à la variable « espaces de communication » sont présentés dans le tableau 9.

Tableau 9. Les signaux de menace associés à la variable « espaces de communication ».

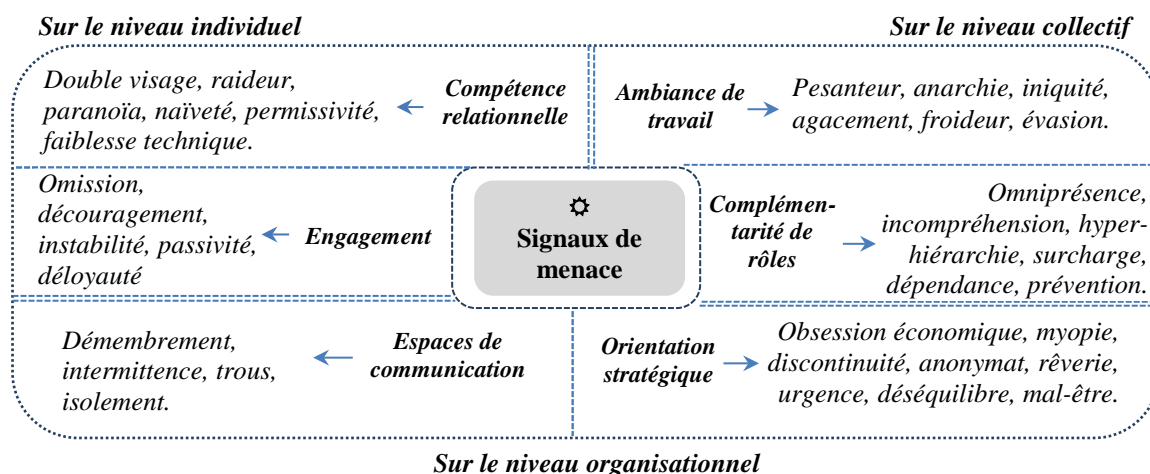
Signal de menace	Verbatims illustratifs
⚙ Démembrement	« Il n'y avait pas de cohésion (...) Il y avait un turnover important dans la société et, en plus, la société était partagée sur deux sites, et cela ne favorisait ni la communication ni le travail en groupe (...) Sur ce type de travail, on doit être sur le même site (...) C'est vrai que le fait d'être sur deux sites différents est quelque chose de rédhibitoire ».
⚙ Intermittence	« Quand il y a un problème plus relationnel qu'il y a quelqu'un qui insiste et qui ne veut pas céder, c'est parce qu'il n'y a pas eu suffisamment de communication ni de discussion ». « À cette époque-là, j'avais les collaborateurs de ce département une fois par semaine au téléphone. Ils vivaient dans leur coin et moi, j'étais dans le mien. On avait des liens, mais qui n'étaient pas aussi proches ».
⚙ Trous	« La communication était inexistante au sein de cette entreprise que ce soit en interne ou en externe ». « Le manque de communication m'a conduit à passer du temps sur des problèmes pour m'entendre dire par la suite que ça avait déjà été traité ou considéré comme secondaire. Je pense que j'aurais obtenu un bien meilleur produit, avec plus de communications écrites, si j'avais choisi un sujet autre que cette collaboration ».
⚙ Isolement	« Là-bas, il y avait un grand groupe spécialisé pour discuter et demander conseil dans les domaines où je ne suis pas fort. Là, on est plus isolé ». « On n'est pas visible sur la scène régionale ou nationale » « J'ai l'impression que cette vallée où nous sommes, du point de vue du secteur de la santé, est figée ».

Lorsque les espaces de communication sont considérés, un premier signal l'alerte se produit lorsque les équipes sont séparées physiquement. La virtualité, le télétravail et d'autres notions

similaires sont de plus en plus présents dans le monde du travail. Pourtant, les équipes qui travaillent séparément ne correspondent pas au type de produits fabriqués par les TPET, puisque ces produits sont fréquemment des systèmes intégrant plusieurs parties ou composantes. Ainsi, le démembrement des équipes génère des problèmes de désajustement des résultats. D'autre part, quelques espaces de communication s'activent sporadiquement, sans la continuité requise pour dynamiser les processus de communication. En outre, nous parlons de « trous » lorsqu'il y a des indices de répétition d'efforts, de perte de temps due aux incompréhensions des besoins mutuels des membres des équipes, ou lorsque la communication ne marche pas. Un autre signal est relié à la localisation géographique des entreprises : parfois une localisation favorable en termes de coûts ou de confort produit un état d'isolement relatif par rapport à certaines parties prenantes particulièrement importantes pour les entreprises.

La synthèse des signaux de menace identifiés autour des variables constituant le CSO (figure 2) reflète la vulnérabilité détenue par ce capital immatériel. Le résultat final constitue un recensement des signaux détectés dans tous les cas, mais cela ne signifie pas qu'ils soient présents dans chaque entreprise de l'échantillon. Il n'y a pas non plus un classement des variables selon leur importance relative.

Figure 2. Les signaux de menace associés aux variables déterminantes de la formation du CSO



La vision d'ensemble des signaux de menace nous permet d'intégrer nos découvertes en formulant nos propositions de recherche (P).

P1. La formation du CSO est un processus complexe et de long terme dont l'atteinte des niveaux souhaités dépend de l'harmonisation des apports de plusieurs variables déterminantes. Les manifestations de chaque variable font l'objet de maintes plaintes et non-conformités de la part des acteurs des relations d'affaires. Un ensemble de signaux de menace accompagnent alors ce processus.

L'énumération exhaustive de signaux de menace ne signifie pas qu'ils se manifestent tous dans toutes les TPET. A contrario, des situations particulières ont permis de nourrir notre liste, et cela était l'objectif de départ. Toutes les situations négatives évoquées par les interviewés ont émergé de façon spontanée, car aucune question à ce sujet n'a été posée directement. Ainsi, le recensement de signaux essaie d'illustrer la grande quantité d'obstacles que les entreprises ou les organisations doivent surmonter si elles sont intéressées à détenir ce capital immatériel. Il s'agit également d'une démonstration que le CSO n'est pas équivalent à la somme des CS individuels. Être une personne engagée et détenir une compétence organisationnelle remarquable n'est pas suffisant pour produire du CSO. Par contre, le contrôle collectif sur le plus grand nombre de signaux de menace est une condition *sine qua non* de ce processus.

P2. Un nombre important de signaux de menace peut s'identifier par les caractéristiques et par l'intensité de chacune des variables déterminantes de la formation du CSO. Cette liste signale la présence d'obstacles pour la formation du CSO, et peut être utilisée en tant qu'instrument de prévention et contrôle au sein d'une TPET engagée dans le développement d'un avantage concurrentiel fondé sur son CSO.

Les témoignages des interviewés ont été mis en valeur pour essayer d'apprendre des expériences vécues et leurs effets. Parce que les comportements et attitudes dangereux pour le CSO ne sont pas toujours conscients, le recensement effectué constitue une base pouvant évoluer vers la conception d'un instrument de prévention et de contrôle. Pour ce faire, un processus devrait être exécuté. Dans une première étape, il faudrait réviser la liste de signaux de menace découlant de cette recherche. Il s'agit d'évaluer la clarté et la pertinence des dénominations, et de confirmer la filiation des signaux aux variables du modèle. Une deuxième étape permettrait de réfléchir sur la façon de mesurer l'intensité de chaque signal. Les étapes d'intégration et de preuve pilote de l'instrument devraient être exécutées par la

suite. Les résultats de ladite application permettraient d'identifier les signaux les plus menaçants selon le cas, et proposer les correctifs plus convenables.

P3. Les signaux de menace identifiés sont extrapolables à d'autres types et tailles d'entreprise. Cependant, l'intensité de leurs effets se multiplie lorsqu'il s'agit d'une TPET. Dans ce type d'entreprises, la haute complexité des produits offerts et les ressources limitées pour les produire obligent au travail en équipe intensive et permanente. Par conséquent, si toutes les entreprises sont intéressées à la détention de ce capital, dans le cas des TPET celui-ci devient fondamental.

Le choix d'un terrain spécifique avait par objectif l'identification de certaines particularités des TPET concernant le sujet de recherche. Six variables déterminantes pour la formation du CSO ont été retenues, et seraient présentes dans le processus mené à ce propos par toute entreprise. Néanmoins, les différences et les particularités se trouvent au niveau de l'intensité des effets, d'où l'utilité illustrative des verbatims inclus dans les tableaux de résultats. Par exemple, la compétence relationnelle est une variable de niveau individuel dont la détention est utile pour tout acteur d'une relation d'affaires. Pourtant, dans le cas des TPET cette compétence se fonde sur des bases particulières privilégiant la compétence technique et la légitimité qu'un interlocuteur gagne lorsqu'il la détient. Le signal « faiblesse technique » est alors beaucoup plus délicat. La myopie est un problème lié à l'orientation stratégique de toute entreprise. Néanmoins, les effets sur la dynamique des TPET sont plus délicats, si l'on considère que ce type d'entreprises doit anticiper l'évolution technologique et prendre des mesures pour s'adapter rapidement.

5. DISCUSSION

L'identification des signaux menaçants pour la formation du CSO est précédée d'un positionnement sur la nature de ce capital immatériel. Nous adhérons à l'affirmation d'Adam et Rončević (2003). Ces auteurs, qui analysent la notion de CS en général, ont souligné qu'il n'est pas possible de concevoir un concept ni une mesure unique du CS. On peut seulement distinguer un « génotype » de CS, avec un nombre important et croissant d'applications « phénotype ». Le CSO, qui particularise les applications de la notion de CS au niveau de l'organisation, ne constitue pas une exception à cette tendance.

Selon une perspective de la compétitivité fondée sur les ressources, nous identifions une distinction entre « ressources » (actifs matériels et immatériels) et « compétences ». Compte tenu des composantes du CSO que nous avons retenues, nous proposons que le CSO représente une « compétence organisationnelle ». Comme toutes les compétences de ce type, le CSO est alors inséparable de ceux qui participent aux relations d'affaires qui le construisent. Il s'ensuit qu'il ne peut être ni transféré ni vendu, et que sa détention détermine une « potentialité » pour agir. Ainsi, détenir une « orientation vers des objectifs collectifs », une « confiance mutuelle » et des « valeurs partagées » signifie la réunion des conditions très favorables pour le travail collectif, constituant ainsi une potentialité pour la création de valeur. Les études précédentes sur le CSO adoptent une connotation positive sur la nature de ce capital et sur les avantages découlant de sa détention. Dans ce travail, nous sommes intéressées à adopter une posture inverse. Concernant les vulnérabilités du CSO, Guy (1996) affirme qu'un problème particulier des actifs relationnels est leur fragilité, Cohen et Prusak (2001) soulignent la fragilité de la confiance et Esser (2008) insiste sur la fragilité des relations. D'autres auteurs comme Kostova et Roth (2003) et Bowey et Easton (2007) étudient en parallèle la formation et la destruction du CSO. La révision de la littérature sur les aspects négatifs de la formation du CSO et notre propre réflexion a produit la synthèse de sept comportements non éthiques présentés à l'encadré 1.

Encadré 1. Équivalences entre comportements non éthiques et nos *signaux de menace*

Dissimulation \approx double visage
Individualisme \approx raideur
Partialité \approx omission
Tromperie et méfiance \rightarrow déloyauté
Manipulation et hypocrisie \rightarrow double visage
Manquement et irresponsabilité \approx passivité, faiblesse technique
Appropriation et iniquité \approx obsession économique, déséquilibre.

Conventions : \rightarrow équivalent proche ; \approx équivalent lointain.

Nous avons trouvé certaines affinités découlant de la comparaison des deux listes. Néanmoins, il est appréciable que tous les comportements non éthiques identifiés au préalable se réfèrent au niveau individuel de la formation du CSO, et que notre identification de « signaux de menace » aille au-delà des jugements des actions non éthiques. Ainsi, les signaux de menace ne se manifestent que par les écarts à l'éthique ; d'autres attitudes,

comportements et décisions de niveau individuel, collectif et organisationnel, affectent la formation du CSO sans pouvoir être jugés non éthiques.

Se pencher sur les signaux de menace pouvant détruire une ressource implique deux scénarios d'application. D'abord, les trois actifs relationnels fondant le CSO existent ex ante et il faut veiller sur les menaces pesant sur lui. Ensuite, l'entreprise intéressée à sa formation n'arrive pas à former le stock de CSO souhaité et cherche à identifier les causes de son échec à ce propos.

Le terrain de recherche choisi a été la TPET. Ce type d'entreprises assume l'exécution de processus de R&D complexes en mobilisant des petites équipes hautement qualifiées. L'inventaire de signaux de menace a été dressé à partir des récits volontiers des interviewés, car il n'y a pas eu de questions posées spécialement pour ce sujet. Concernant la spécificité de la liste de signaux proposée, une question émerge naturellement : les résultats seraient-ils différents avec des TPE non technologiques ? Notre réflexion à ce sujet nous conduit à affirmer que les signaux de menace identifiés sont extrapolables au processus de formation du CSO d'autres types et tailles d'entreprises. Pourtant, la puissance destructrice de chacun est contingente et affectée par les caractéristiques particulières de chaque entreprise analysée. Nous affirmons alors que le CSO complète, sans substituer, la grande expertise technique propre des TPET.

Même s'il s'agit de petites structures, la convergence de savoirs interdisciplinaires pousse vers la formation d'équipes de travail interdisciplinaires au sein des TPET. De cette façon, dans ce type d'entreprises le niveau d'équipe est facilement distinguable du niveau organisationnel et l'analyse séparée de chacun de ces niveaux se justifie dans la mesure où le niveau organisationnel signale les directrices institutionnelles, tandis que le niveau d'équipe indique la dynamique du travail collectif. L'un et l'autre niveaux contribuent à la formation du CSO de façon différente, les signaux de menace associés à chacun étant également distincts.

Enfin, les dénominations de quelques signaux semblent indissociables d'autres variables du modèle. Bien que cette possibilité existe, nous avons effectué des associations uniques signal-menace dans le but de simplifier l'analyse et la présentation des résultats.

6. CONCLUSION

Dans cette recherche, cinq études de cas de TPET ont été menées pour analyser la formation du CSO selon un angle spécifique. À l'aide d'un modèle d'analyse de la formation du CSO comportant trois niveaux et six variables, nous nous sommes penchés sur l'analyse des comportements et des actes des parties participant à une relation d'affaires qui mettent en danger l'objectif attendu de formation de ce capital.

Il est à souligner le caractère conjoncturel des récits recueillis dans le cadre des études de cas, et le fait que les aspects négatifs identifiés au sein d'une certaine entreprise ne se répliquent pas nécessairement dans les autres. C'est pourquoi nous avons décidé de mettre à profit les expériences amères des interviewés pour faire un recensement de *signaux de menace*. Il s'agit de signaux d'alerte pouvant indiquer qu'il y a des aspects qui ne marchent pas bien concernant la mise à profit de la qualité des relations sociales, donc le CSO.

Toutes les remarques négatives des interviewés ont alors été classées et associées à l'une des variables qui déterminent la formation du CSO. La liste qui en résulte est longue, et corrobore la vulnérabilité de ce capital immatériel : attitudes, comportements et décisions sont multiples et affectent les variables de notre modèle en mettant en danger l'état d'équilibre requis pour que le CSO émerge.

Une utilité pratique propre à toutes les check-lists peut alors être attribuée à notre recensement de *signaux de menace*, si les membres des entreprises veulent protéger le CSO déjà construit ou identifier les éventuelles causes de leurs problèmes relationnels. Différents verbatims anonymes illustrent chaque signal de danger, pour aider à la distinction entre eux.

Notre liste de *signaux de menace* définit des points de réflexion. Parfois, les attitudes et les comportements négatifs ne sont pas délibérés, ou du moins n'ont pas une intention destructrice. D'autre part, comme tous les signaux d'alerte, ceux que nous avons mis en évidence ont une fonction de prévention : éviter qu'elles puissent s'allumer un jour.

La recherche effectuée comporte plusieurs limites. Premièrement, d'autres variables non retenues dans le modèle d'analyse peuvent affecter la formation du CSO intra et interorganisationnel. Deuxièmement, les cas étudiés ont été choisis par échantillonnage théorique, pas aléatoire. Troisièmement, toutes les sources de données mobilisées sont internes aux TPET, donc, la voie des parties prenantes externes n'a pas été prise en compte. Enfin, les limites d'extension de ce document ont empêché la présentation du contexte de chaque étude, et la responsabilité concernant la confidentialité des informations nous a obligés

à ne pas identifier les verbatims.

Des travaux futurs peuvent approfondir l'analyse de la formation du CSO, par exemple, analyser les mécanismes d'orientation progressive vers chacun des actifs relationnels qui constituent le CSO et montrer à quoi consiste la « potentialité pour agir » attribuée à ce capital. En ce qui concerne les signaux de menace, il faudrait analyser s'ils sont tous également menaçants ou pénalisants pour le CSO. Il est également envisageable de concevoir de tableaux de bord orientés vers le pilotage de la formation du CSO et de ses signaux de menace.

RÉFÉRENCES

- Adam, F., Rončević, B. (2003), Social Capital: Recent Debates and Research Trends, *Social Science Information*, 42 (2), 155-183.
- Adler P.S., Kwon S.W. (2002), Social Capital: Prospects for a New Concept, *Academy of Management Review*, 27 (1), 17-40.
- Amit, R., Schoemaker, P. (1993), Strategic Assets and Organizational Rent, *Strategic Management Journal*, 14 (1), 33-46.
- Anderson, A.R. et Jack, S.L. (2002), The Articulation of Social Capital in Entrepreneurial Networks: a Glue or a Lubricant?, *Entrepreneurship & Regional Development*, 14, 193-210.
- Bailly, F. (1999), Courrier électronique et espaces de communication dans les situations de travail, *Cognito*, 13, 15-22.
- Baret, C., Soto, A. (2004), *Apports et limites de la mesure du capital social en recherche en gestion des ressources humaines*, Communication au Congrès AGRH, Montréal [En ligne] <http://www.agrh2004-esg.uqam.ca/liste.htm> (consulté le 15/03/2011).
- Barney, J. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Baron, R.A., Markman, G.D. (2000), Beyond Social Capital: How Social Skills can Enhance Entrepreneurs Success, *Academy of Management Executive*, 14 (1), 106-116.
- Bilhuber, E. (2009), *Strategic Alignment of Leadership Development. Realizing the Value of Internal Social Capital for Cross Business Collaboration*, Dissertation No. 3609, University of St. Gallen, Graduated School of Business Administration, Economics, Law and Social Sciences (HSG) to obtain the title of Doctor Œconomiae.
- Bolino, M., Turnley, W. et Bloodgood, J. (2002), Citizenship Behavior and the Creation of Social Capital in Organizations, *Academy of Management Review*, 27 (4), 505-522.
- Bounfour, A. (2006). Connaissance, reconnaissance et « communautarisme » [Knowledge, Recognition and « communitarism »]. In : Bounfour, A. (Ed.), *Capital immatériel, connaissance et performance*, Paris : Le Harmattan, 500 p.
- Bowey, J., Easton, G. (2007), Entrepreneurial Social Capital Unplugged, an Activity-based Analysis, *International Small Business Journal*, 25(3), 273-306.
- Cohen, D., Prusak, L. (2001), *In Good Company, How Social Capital Makes Organizations Work*,

Boston: Harvard Business School Press, 214 p.

Cooke, P., Wills D. (1999), Small Firms, Social Capital and the Enhancement of Business Performance through Innovation Programs, *Small Business Economics*, 13, 219-234.

Cucchi, A. (2006). Capacités relationnelles et communautés de pratiques: Le cas des communautés cognitives, In : *Actes de la XV^e Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS)*, Annecy / Genève 13-16 juin [En ligne] <<http://www.strategie-aims.com>> (consulté le 10/06/2007).

David, A. (2003), Études de cas et généralisation scientifique en sciences de gestion, *Revue Sciences de Gestion*, 39, 139-166.

Davidsson, P., Honig B. (2003), The Role of Social and Human Capital among Nascent Entrepreneurs, *Journal of Business Venturing*, 18 (2), 301-331.

Downward, P., Pawlowski, T., et Rasciute, S. (2011), *Trust, Trustworthiness, Relational Goods and Social Capital: A Cross-Country Economic Analysis*, International Association of Sports Economists, Working Paper Series, Paper No. 11-10, 25 p. [En ligne] <[http:// ideas.repec.org/](http://ideas.repec.org/)> (consulté le 30/05/2012).

Esser, H. (2008), The Two Meanings of Social Capital. In: Castiglione, D. & Van Deth, J.W., *The Handbook of Social Capital*, New York: Oxford University Press, pp. 22-49.

European Commission (2002), *High Tech SMEs in Europe*, Observatory of European SMEs No. 6 [En ligne] <<http://ec.europa.eu/enterprise/>> (consulté le 05/03/2012).

Ferrier, O. (2002), *Les très petites entreprises*, Bruxelles : De Boeck Université, 354 p.

Foliard, S. (2010), *La gestion des TPE classiques, entre territorialité et fidélité*, In : Actes du CIFEPME 2010, Bordeaux [En ligne] <<http://halshs.archives-ouvertes.fr/>> (consulté le 04/01/2012).

Fonrouge, C. (2007), Relations externes et innovation. Le cas du secteur des biotechnologies, *Revue Française de Gestion*, 170, 117-133.

Forgues, B., Fréchet, M., Josserand, E. (2006), Relations inter organisationnelles. Conceptualisation, résultats et voies de recherche, *Revue Française de Gestion*, 32 (164), 17-31.

Freeman, E., McVea, J. (2002), *A Stakeholder Approach to Strategic Management*, Working Paper No. 01-02, Darden Graduate School of Business Administration, University of Virginia.

Gabbay, S., Leenders, R. (2001), Social Capital of Organizations: from Social Structure to the Management of Corporate Social Capital, In: Gabbay, S. et Leenders, R., *Social Capital of Organisations*, Kidlington: Elsevier Science Ltd, pp. 1-20.

Galbreath, J. (2002), Twenty-first Century Management Rules: the Management of Relationships as Intangible Asset, *Management Decision*, 40 (2), 116-126.

Gui, B. (1996), On “Relational Goods”: Strategic Implications of Investment in Relationships, *International Journal of Social Economics*, 23 (10/11), 260-278.

Gui, B. (2000), Beyond Transactions: on the Interpersonal Dimension of Economic Reality, *Annals of Public and Cooperative Economics*, 71 (2), 139-169.

Hitt, M.A., Beamish, P.W., Jackson, S.E. Mathieu, J.E. (2007), Building Theoretical And Empirical Bridges Across Levels: Multilevel Research In Management, *Academy of Management Journal*, 50 (6): 1385–1399.

- Hitt, M.A., Ireland, R.D., Hoskisson, R.E. (1999), *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, Cincinnati: South-Western College Publishing, 502 p.
- Kostova, T., Roth, K. (2003), Social Capital in Multinational Corporations and a Micro-Macro Model of Its Formation, *The Academy of Management Review*, 28 (2), pp. 297-317.
- Krishnan, H.A., Miller, A, Judge, W.Q. (1997), Diversification and Top Management Team Complementarity: Is Performance Improved by Merging Similar or Dissimilar Teams?, *Strategic Management Journal*, 18 (5), 361-374.
- Landry, R., Amara, N., Lamari, M. (2002), Does Social Capital Determine Innovation? To What Extent?, *Technological Forecasting & Social Change*, 69, 681-70.
- Leana, C., Pil, F. (2006), Social Capital and Organizational Performance: Evidence from Urban Public Schools, *Organization Science*, 17 (3), 353-366.
- Leana, C., Van Buren, H. (1999), Organizational Social Capital and Employment Practices, *The Academy of Management Review*, 24 (3), 538-555.
- Marchesnay, M. (2003), La petite entreprise : sortir de l'ignorance, *Revue Française de Gestion*, 144, 107-118.
- Milburn, P. (2002), La compétence relationnelle: maîtrise de l'interaction et légitimité professionnelle: Avocats et médiateurs, *Revue Française de Sociologie*, 43 (1), 47-72.
- Nahapiet, J. (2009), Capitalizing on Connections: Social Capital and Strategic Management. In: Bartkus, V.O. and Davis, J.H. *Social Capital. Reaching In, Reaching Out*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd, pp. 205-236.
- Nahapiet, J., Ghoshal, L. (1998), Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage, *Academy of Management Review*, 23 (2), 242-266.
- Nkakleu R. (2009), Quand la tontine d'entreprise crée le capital social intra-organisationnel en Afrique: une étude de cas, *Management & Avenir*, 27, 119-134.
- Oh, H., Labianca, G., Chung, M. (2006), Multilevel Model of Group Social Capital, *Academy of Management Review*, 31 (3), 569-582.
- Pastoriza, D., Ariño M.A., Ricart, J.E. (2009), Creating an Ethical Work Context: A Pathway to Generate Social Capital in the Firm, *Journal of Business Ethics*, 88, 477-489.
- Payne, G.T., Moore, C.B., Griffis, S.E., Autry, C.W. (2011), Multilevel Challenges and Opportunities in Social Capital Research, *Journal of Management*, 37 (2), 491-520.
- Pennings, J., Lee, K. (1999), Social Capital of Organization: Conceptualization, Level of Analysis and Performance Implications, In: Leenders, R. and Gabbay, S.M., *Corporate Social Capital and Liability*, Boston: Kluwer Academic Press, pp. 43-74.
- Penrose, E. (1995), *The Theory of the Growth of the Firm*, 3e. ed., New-York: Oxford University Press, 272 p.
- Peplau, L.A. (1983), Roles and Gender, In: Kelley, H., Berscheid, E., Christensen, A., Harvey, J., Huston, T., Levinger, G., McClintock E., Peplau, L.A., Peterson, D., *Close Relationships*, New York: W.H. Freeman and Company, pp. 220-264.
- Persais, É. (2004), Les compétences relationnelles peuvent-elles s'avérer stratégiques ? *Revue Française de Gestion*, 158, 119-145.

- Román., R.E. (2013), *La formation du capital social organisationnel au sein de la très petite entreprise technologique. Signaux d'opportunité et de menace*, Thèse en vue de l'obtention du Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Rouen.
- Román R.E., Smida A. (2012), Une approche multi-niveaux pour l'analyse de la formation du capital social organisationnel au sein d'une très petite entreprise technologique. Le cas « EVAMED SAS », In : *XXIe Conférence de l'AIMS, Lille, 4-6 juin 2012*.
- Rubio, M. (1997), Perverse Social Capital: Some Evidence from Colombia, *Journal of Economic Issues*, XXXI, 805-816.
- Sánchez, K. (2004). *Construcción de capital social. La experiencia de la Fundación Carvajal*. Cali: Ed. Universidad del Valle.
- Ségal, É. (2005), *Les compétences relationnelles en question*, Centre Pierre Naville, Les Cahiers d'Évry, 112 p. [En ligne] <[http:// www.univ-evry.fr/labos/cpn](http://www.univ-evry.fr/labos/cpn) > (consulté le 12/05/2011).
- Sherif, K., Hoffman, J., Thomas, B. (2006), Can Technology Build Organizational Social Capital? The Case of a Global IT Consulting Firm, *Information & Management*, 43, 795-804.
- Simard, G., Doucet, O. et Bernard, S. (2005), Pratiques en GRH et engagement des employés : le rôle de la justice, *Relations industrielles / Industrial Relations*, 60 (2), 296-319.
- Shipilov, A., Danis, W. (2006), TMG Social Capital, Strategic Choice and Firm Performance, *European Management Journal*, 24 (1), 16-27.
- Slater, S., Olson, E., Hult, T. (2006), The Moderating Influence of Strategic Orientation on the Strategy Formation Capability - Performance Relationship, *Strategic Management Journal*, 27, 1221-1231.
- Somaya, D., Williamson, I.O., Lorinkova, N. (2008), Gone but not Lost: the Different Performance Impacts of Employee Mobility between Cooperators versus Competitors, *Academy of Management Journal*, 51(5), 936-953.
- Spence, L., Schmidpeter, R., Habish, A. (2003), Assessing Social Capital: Small and Medium Sized Enterprises in Germany and the U.K., *Journal of Business Ethics*, 47, 17-29.
- Thiéart, R.A. et coll. (1999), *Méthodes de recherche en management*, Paris : Ed. Dunod, 535 p.
- Torrès, O. (2003), Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité, *Revue Française de Gestion*, 144, 119-138.
- Tsai, W., Ghoshal, S. (1998), Social Capital and Value Creation: the Role of Intrafirm Networks, *Academy of Management Journal*, 41(4), 464-476.
- Van Emmerik, I.J.H., Euwema, M.C. (2008), The Aftermath of Organizational Restructuring: Destruction of Old and Development of New Social Capital, *Journal of Managerial Psychology*, 23 (7), 833 - 849.
- Vieira-Borges Jr, C. (2007), *Formation du capital social entrepreneurial : Entrepreneurs technologiques et essaimage universitaire*, Thèse pour l'obtention du grade Philosophiae Doctor (Ph. D.) en Administration, Université de Montréal.
- Watson, G.W., Papamarcos, S.D. (2002), Social Capital and Organizational Commitment, *Journal of Business and Psychology*, 16 (4), 537-552.
- Wernerfelt, B., (1984), A Resource-Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, 5 (2), 171-180.

Yli-Renko H., Autio E., Sapienza H., Hay M. (2001), Social Capital, Relational Learning and Knowledge Exploitation in Technology Based New Firms, *Strategic Management Journal*, 22: 6/7, Special Issue: Strategic Entrepreneurship: Entrepreneurial Strategies for Wealth Creation, 587- 613.

Yoon, M.H., Beatty, S.E., Suh, J. (2001), The Effect of Work Climate on Critical Employee and Customer Outcomes: An Employee-level Analysis, *International Journal of Service Industry Management*, 12 (5), 500 – 521.

Web-sites

www.pme.gouv.fr/tableaux-de-bord/pme/index.php